Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro EDUQ : 9570652
Centre d'intérêt : 310

Laporte, Martine.

La sélection de directeur d'école : profil et qualifications d'emploi / par Martine Laporte. -- [Montréal?] : M. Laporte, 1993.
[viii], 84, [41] f. ; 28 cm.

Résumé : f. vii-[viii]. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 83-84. Glossaire.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Sélection des administrateurs * Rôle du directeur d'école * Caractéristiques professionnelles * Approche systémique * Critères d'évaluation * Questionnaire * Primaire (Ordre d'enseignement) * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Commission scolaire Sainte-Croix

Ce projet répond à un mandat de la Commission scolaire Sainte-Croix qui vise à développer un modèle de sélection des directeurs d'école qui lui soit propre. Les lois existantes, les besoins de la Commission scolaire et les exigences des écoles en sont les éléments fondamentaux. Une approche systémique est retenue. Après l'étude de la Loi sur l'instruction publique et le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'écoles des commissions scolaires pour catholiques, un profil de direction d'école est développé. Les rôles et les habiletés nécessaires sont précisés. Les recommandations concernent le modèle de sélection et les instruments qui peuvent mesurer les critères de sélection choisis. Questionnaires aux annexes B et D.

ENAP

LA SÉLECTION DE DIRECTEUR D'ÉCOLE : PROFIL ET QUALIFICATIONS D'EMPLOI

par

Martine Laporte

1990-94

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Juin 1993

Int
1381

95-70652

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA SÉLECTION DE DIRECTEUR D'ÉCOLE : PROFIL ET QUALIFICATIONS D'EMPLOI

par

Martine Laporte

1990-94

SOUTENU
Le 93-07-13 à Montréal

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Juin 1993

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

Selon que le contexte le requiert, tout mot écrit au genre masculin comprend le genre féminin.

REMERCIEMENTS

La collaboration de plusieurs personnes a été nécessaire à la réalisation de ce projet.

Je tiens à remercier mon employeur, la Commission scolaire Sainte-Croix, qui m'a donné des conditions facilitant la poursuite de ma scolarité; mes collègues de travail qui ont participé au sondage contenu dans ce travail et qui m'ont permis de respecter mes échéances.

Enfin, Messieurs Alain Lavoie, directeur des ressources humaines à la Commission scolaire Sainte-Croix et Marcel Rousseau, mon directeur académique, qui m'ont épaulé pour arriver au résultat que l'on pourra lire dans les prochaines pages.

Une autre personne qui m'a été très précieuse : Madame Anik d'Orsonnens qui m'a donné toute l'aide technique nécessaire.

Pour terminer, un merci tout particulier à mon époux qui m'a soutenue dans cette aventure.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention fait partie du programme pour l'obtention de la maîtrise en administration publique.

À partir d'une situation administrative réelle, l'étudiant doit appliquer les connaissances acquises dans les cours qui ont précédé le rapport d'intervention et en arriver à des solutions acceptées, non seulement par l'ENAP, mais par l'organisme mandataire.

C'est dans ce cadre que le présent mandat a été envisagé. Il fallait d'abord procéder à une analyse de la situation pour ensuite trouver des avenues possibles de solutions applicables dans l'organisation.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIÈRES iv

LISTE DES TABLEAUX v

LISTE DES ANNEXES vi

SOMMAIRE vii

1. INTRODUCTION 2

1.1 Formulation du problème 2
1.2 Le mandat 4
1.3 Présentation du travail 4

2. DÉFINITION DU PROBLÈME 7

2.1 Le cadre légal d'une direction d'école 7
2.2 Les éléments du problème 8
2.3 L'objet de l'étude 9

3. CADRE CONCEPTUEL 12

3.1 Modèle systémique 12
3.2 Processus de sélection 15
3.2.1 Étape 1 : étude du formulaire d'offre de service et du curriculum vitae 19
3.2.2 Étape 2 : les examens et les tests de sélection 20
3.2.3 Étape 3 : l'entrevue 20
3.2.4 Étape 4 : l'évaluation de la condition physique 22
3.2.5 Étape 5 : la vérification des références . . . 22

4. MÉTHODOLOGIE 24

4.1 Information et documentation 24
4.2 Construction et validation du questionnaire 25
4.3 Protocole des rencontres 26
4.3.1 La rencontre de groupe 26
4.3.2 L'entrevue individuelle 26
4.4 Limites de l'étude 27

5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DE DONNÉES 29

5.1 Le directeur d'école et son cadre managériel 29
5.2 Le directeur d'école et son cadre législatif 36
5.2.1 Exigences d'emploi tirées du Règlement 52
5.3 Le directeur d'école et son cadre situationnel . . . 53
5.3.1 Données du sondage 53
5.3.2 Données de l'entrevue 58
5.4 Essai de synthèse : profil et qualifications d'un poste de directeur d'école 60

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION 65

7. RECOMMANDATIONS : PROPOSITIONS DE POLITIQUE, PROCÉDURES ET INSTRUMENTS D'ÉVALUATION 68

7.1 Politique de sélection 68
7.2 Procédures 70
7.3 Instruments d'évaluation 75
7.4 Échéancier et partage des responsabilités 79

8. CONCLUSION 81

BIBLIOGRAPHIE 83

ANNEXE A

ANNEXE B

ANNEXE C

ANNEXE D

ANNEXE E

ANNEXE F

LISTE DES TABLEAUX

1. Le système de gestion des ressources humaines 14
2. Le processus de sélection des candidats 18
3. Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques 37
4. Loi sur l'instruction publique 42
5. Taux de réponses au questionnaire 53
6. Choix des habiletés 54
7. Synthèse d'un profil de poste de directeur d'école . . 63
8. Choix d'instruments pour évaluer les qualifications et habiletés 78
9. Échéancier et partage des responsabilités 79

LISTE DES ANNEXES

A. Organigramme de la Commission scolaire Sainte-Croix

B. Questionnaire profil de direction d'école

C. Définitions d'habiletés de Murielle Côté et atelier d'animation sur le rôle du directeur

D. Protocole d'entrevue avec le Directeur général

E. Résultats du questionnaire

F. Politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel de la Commission scolaire Sainte-Croix

SOMMAIRE

La sélection des directeurs d'école est une activité qui augmente dans les commissions scolaires. Faire des choix justes et équitables, non seulement pour l'organisation mais pour les candidats, est un constat qui a amené la Direction des ressources humaines de la Commission scolaire Sainte-Croix à vouloir développer un modèle de sélection des cadres d'école.

Cette commission scolaire est un organisme public de la région de Montréal qui offre, entre autres, des services éducatifs à la clientèle des jeunes dans une vingtaine d'écoles de niveau primaire et secondaire.

Dans le cadre de ce travail, une approche systémique a été retenue. Les ressources humaines, vues comme un système, ont des intrants qui sont influencés et influencent les activités de transformation et les résultats et ainsi de suite. On voit l'importance de l'acquisition des ressources humaines sur l'ensemble des activités d'une organisation.

Après l'étude de la Loi sur l'instruction publique et le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour

Catholiques, un profil de direction d'école est développé. Les rôles et les habiletés nécessaires sont précisés.

Les données recueillies, à l'aide d'un questionnaire, auprès des enseignants, des commissaires et des directeurs d'école nous ont permis de constater qu'il y a peu d'écart entre les attentes du milieu et les exigences de la Commission scolaire telles que précisées par la Direction générale.

Les recommandations touchent le modèle de sélection et les instruments qui peuvent mesurer les critères de sélection choisis.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

En 1988, l'adoption de la Loi sur l'instruction publique (L.I.P.) a changé les rapports entre les différents acteurs des commissions scolaires. De plus en plus, on parle de démocratisation et de participation non seulement des parents mais aussi des élus que sont les commissaires d'école.

Cette présence se retrouve à la fois au niveau du fonctionnement de l'école et de la commission scolaire.

La L.I.P. précise les droits et devoirs des enseignants, des directeurs d'école, des organismes officiels que sont les comités d'école et conseil d'orientation. Elle reconnaît l'existence légale de l'école. C'est à partir de ce cadre légal que la présente étude sera poursuivie.

1.1 Formulation du problème

La Commission scolaire Sainte-Croix est une commission scolaire catholique qui dessert une clientèle de jeunes et d'adultes. Son territoire comprend les villes de Saint-Laurent, d'Outremont et de Mont-Royal, du moins pour la clientèle des jeunes. Elle relève du ministère de l'Éducation et est subventionnée par ce dernier.

Sa mission est d'offrir des services éducatifs à l'ensemble des jeunes de son te .itoire.

Chaque école sous sa responsabilité doit appliquer les lois et règlements venant du ministère de l'Éducation et ce, par l'intermédiaire du directeur de l'établissement qui doit aussi respecter les attentes spécifiques du milieu. On peut voir toute l'importance du rôle joué par le directeur d'établissement qui représente la commission scolaire dans son milieu et qui doit appliquer les lois et les politiques. De plus, il doit travailler avec les enseignants qui sont les intervenants de première ligne dans la réalisation de la mission de l'école et les parents qui ont des attentes bien particulières quant à l'éducation de leurs enfants.

L'objet du présent travail se situe dans le cadre des ressources humaines et, de façon plus précise, traite de la sélection des directeurs d'école. La commission scolaire doit sélectionner des cadres d'école compétents. Comment, sans utiliser de ressources extérieures, développer un modèle de sélection qui, tout en respectant les lois en vigueur, harmonisera le système politique et administratif puisque ce sont les commissaires d'école, élus par la population du territoire concerné, qui ont le pouvoir de décision?

1.2 Le mandat

Développer un modèle de sélection pour l'embauche des directeurs d'école qui soit spécifique à la Commission scolaire Sainte-Croix constitue l'essence du présent mandat. Les lois existantes, les besoins de la Commission scolaire et les exigences des milieux (écoles) en sont les éléments fondamentaux.

1.3 Présentation du travail

Le cadre conceptuel, qui est la première partie de ce travail, touche à la fois le concept de l'organisation, vue comme un système, et celui de la sélection ou plutôt du processus de sélection et des différents éléments qui s'y rattachent. Pour terminer, les définitions d'habiletés nécessaires à l'accomplissement de la tâche du directeur d'école seront spécifiées.

En deuxième partie, les méthodes utilisées afin de recueillir les données seront présentées : des entrevues avec des personnes ressources afin de discuter du choix et de la valeur de certains instruments tels que les tests, les entrevues, etc. Pour nous aider à déterminer un profil de direction d'école, une discussion de groupe et un sondage auprès d'enseignants, de directeurs et de commissaires

d'école permettront de valider les hypothèses de travail. Enfin, une rencontre avec le supérieur immédiat des directeurs d'école, soit le Directeur général de la Commission scolaire nous permettra de lui soumettre les résultats du sondage et de connaître ses exigences quant aux habiletés nécessaires à un bon directeur d'école.

L'analyse de données suivra la présentation de la méthodologie. À la suite de cette analyse, nous retrouvons les recommandations qui se veulent des pistes de solutions possibles lors de la sélection des directeurs d'école.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

Ce chapitre veut avant tout clarifier l'objet de cette étude : soit les fonctions de directeur d'école ou de directeur adjoint ainsi que le cadre légal et organisationnel dans lequel s'inscrit son engagement par une organisation, en l'occurrence, la Commission scolaire Sainte-Croix.

2.1 Le cadre légal d'une direction d'école

Depuis l'avènement de la L.I.P., le directeur d'école relève directement du directeur général de la commission scolaire. L'organigramme, présenté à l'annexe A, illustre cette situation. Le directeur d'école doit s'assurer de la qualité des services éducatifs offerts à son école. De plus, « il assure la direction pédagogique et administrative de l'école » (L.I.P., article 44). Son engagement relève de la commission scolaire. Lorsqu'il doit y avoir embauche d'un directeur d'école, la commission scolaire doit respecter la Loi sur l'instruction publique en consultant le conseil d'orientation de l'école concernée sur les critères de sélection du directeur.

Le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques précise les qualifications

minimales requises soit « un diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié et cinq ou huit années d'expérience pertinente ». De plus, le Règlement précise que le directeur ou le directeur adjoint doit avoir une « autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le Ministre » (p. 31).

Comme le directeur et l'adjoint sont le lien entre la commission scolaire et l'école et qu'ils sont appelés à jouer des rôles fort semblables puisqu'il est précisé dans la L.I.P. que le directeur « assure la direction pédagogique et administrative de l'école » (article 44) et que « le directeur adjoint assiste le directeur dans l'exercice de ses fonctions » (article 43), pour fin de ce travail, nous ne ferons pas de distinction entre ces niveaux.

2.2 Les éléments du problème

Dans l'école, le directeur est le supérieur hiérarchique des enseignants et du personnel de soutien. Il doit non seulement tenir compte du personnel et des enfants sous sa responsabilité mais aussi des attentes et des exigences des parents quant à la vie et aux valeurs véhiculées dans l'école. Le projet éducatif spécifique à une école et visant à améliorer la qualité des apprentissages des élèves prend ici toute son importance. Un fait demeure, il est un membre

à part entière de la commission scolaire et ce, même s'il intervient d'abord dans l'école.

À la Commission scolaire Sainte-Croix, une fois par année, les cadres d'école rencontrent le Directeur général afin de discuter de leur orientation de carrière. Il est possible pour un directeur d'école de choisir, au secteur des jeunes, le niveau primaire ou secondaire, ou encore, le secteur des adultes.

En 1992-1993, lors de l'engagement de six cadres d'école, les candidats retenus provenaient tous de l'externe. Cet état a créé une grande insatisfaction, non seulement de la part des enseignants (candidats potentiels) de la Commission scolaire, mais aussi des commissaires d'école.

2.3 L'objet de l'étude

À partir des lois existantes, des règlements et des politiques du ministère de l'Éducation et de la Commission scolaire, cette étude veut développer un modèle de sélection des cadres d'école qui soit spécifique à la Commission scolaire Sainte-Croix. À partir de l'analyse d'emploi qui est la même pour toute la province, nous définirons un profil de direction d'école qui différera peut-être des autres commissions scolaires de la province puisqu'à ce niveau, nous

choisirons des habiletés à évaluer qui seront spécifiques à la Commission scolaire ou dont l'importance le sera. Les projets éducatifs de chaque école peuvent exiger des habiletés différentes et la commission scolaire, lors de l'embauche d'un cadre d'école, doit en tenir compte. Cependant, comme il est possible qu'un directeur puisse au cours de sa carrière travailler dans différentes écoles, le profil de direction doit respecter un profil de « commission scolaire » pour permettre ces déplacements.

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

La sélection est une activité de gestion des ressources humaines. Le service des ressources humaines de qui dépend cette activité fait partie d'une organisation qui évolue dans un environnement dynamique. C'est donc sur un modèle systémique que s'appuiera ce travail.

3.1 Modèle systémique

Le tableau 1 illustre le modèle de Bélanger *et al.* (1983, p. 40).

Pour eux,

- les ressources sont humaines, financières et matérielles. L'information est considérée comme une ressource;

- les activités de transformation sont regroupées en deux dimensions, soit opérationnelle et énergétique;

- les résultats sont le personnel en place (qualité et quantité), leur stabilité et leur satisfaction;

- la rétroaction est d'abord un indicateur de performance puisque le degré d'atteinte des résultats permet d'analyser

et d'évaluer les activités et de faire une nouvelle répartition des ressources;

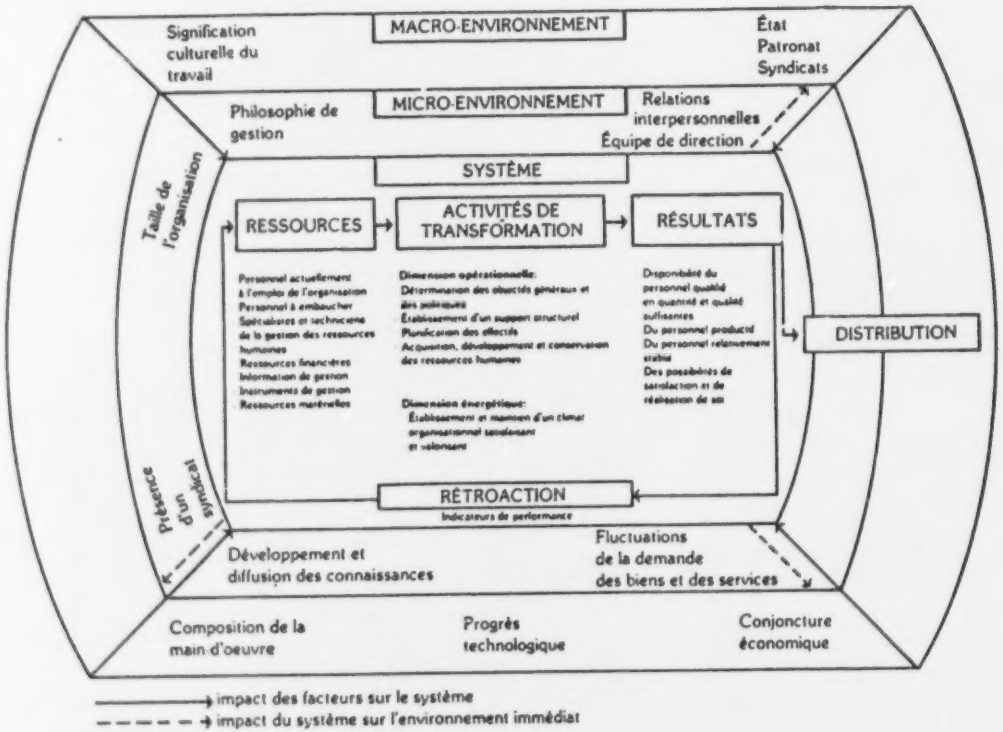
- la distribution consiste à acheminer dans l'environnement les résultats obtenus par le système de gestion des ressources humaines;

- l'environnement est divisé en micro-environnement et macro-environnement. Le micro-environnement est l'ensemble des facteurs internes à l'organisation tels que sa taille, etc., qui peuvent influencer la gestion des ressources humaines. Le macro-environnement est l'ensemble des facteurs externes tels que la signification du travail, etc., qui peuvent agir sur la gestion des ressources humaines.

Les auteurs s'accordent en général sur une compréhension semblable du sous-système humain dans les organisations (Werther *et al.*, 1985; Dolan *et al.*, 1988; Bélanger *et al.*, 1983).

Tableau 1

Le système de gestion des ressources humaines



SOURCE : Bélanger et *al.* (1983, p. 40)

Il ne s'agit pas seulement de développer et de conserver les ressources humaines mais bien de développer une vision d'ensemble de l'organisation du travail pour que le tout soit cohérent et fasse en sorte que l'organisation soit plus efficace. Les choix de l'organisation ont un impact sur les clientèles, la technologie, etc., mais aussi sur les employés (ressources humaines).

Une des activités spécifiques de la gestion des ressources humaines est la sélection du personnel. Sélection que nous toucherons sur un plan général d'abord pour ensuite passer à la sélection des directeurs d'école.

3.2 Processus de sélection

Barnabé (1981), Bélanger *et al.* (1988) et Werther *et al.* (1985) parlent d'un « processus » de sélection et qualifient cette activité comme étant le coeur des activités des ressources humaines puisque ce processus est l'aboutissement des activités de planification des ressources humaines, du recrutement et de l'analyse de poste.

L'objectif du processus de sélection est de choisir une personne qualifiée pour combler un poste. C'est un exercice de prédiction. Un choix judicieux est non seulement à

l'avantage de l'organisation mais aussi des candidats. Dolan *et al.* (1988) mentionnent aussi comme bénéfices secondaires, la satisfaction des intérêts de l'individu et de l'organisation à court et à long terme qui assure une stabilité du personnel. Son impact dans toute l'organisation nous montre l'importance de ce processus qui se doit d'être équitable non seulement pour l'organisation mais pour les individus.

Certains préalables sont nécessaires au processus de sélection. Barnabé, Bélanger *et al.*, Dolan *et al.*, Werther *et al.* identifient tous les mêmes, soit :

- l'analyse de poste : qui consiste en une description du poste, une spécification des qualifications nécessaires (physiques, mentales, intellectuelles, personnelles) et des normes de performance requises (les qualifications et les exigences deviennent des critères de sélection);

- la planification des ressources humaines : c'est-à-dire l'identification des postes à combler, et ce, à court et à long terme.

Il va sans dire que l'éthique professionnelle des spécialistes des ressources humaines est un préalable à toute

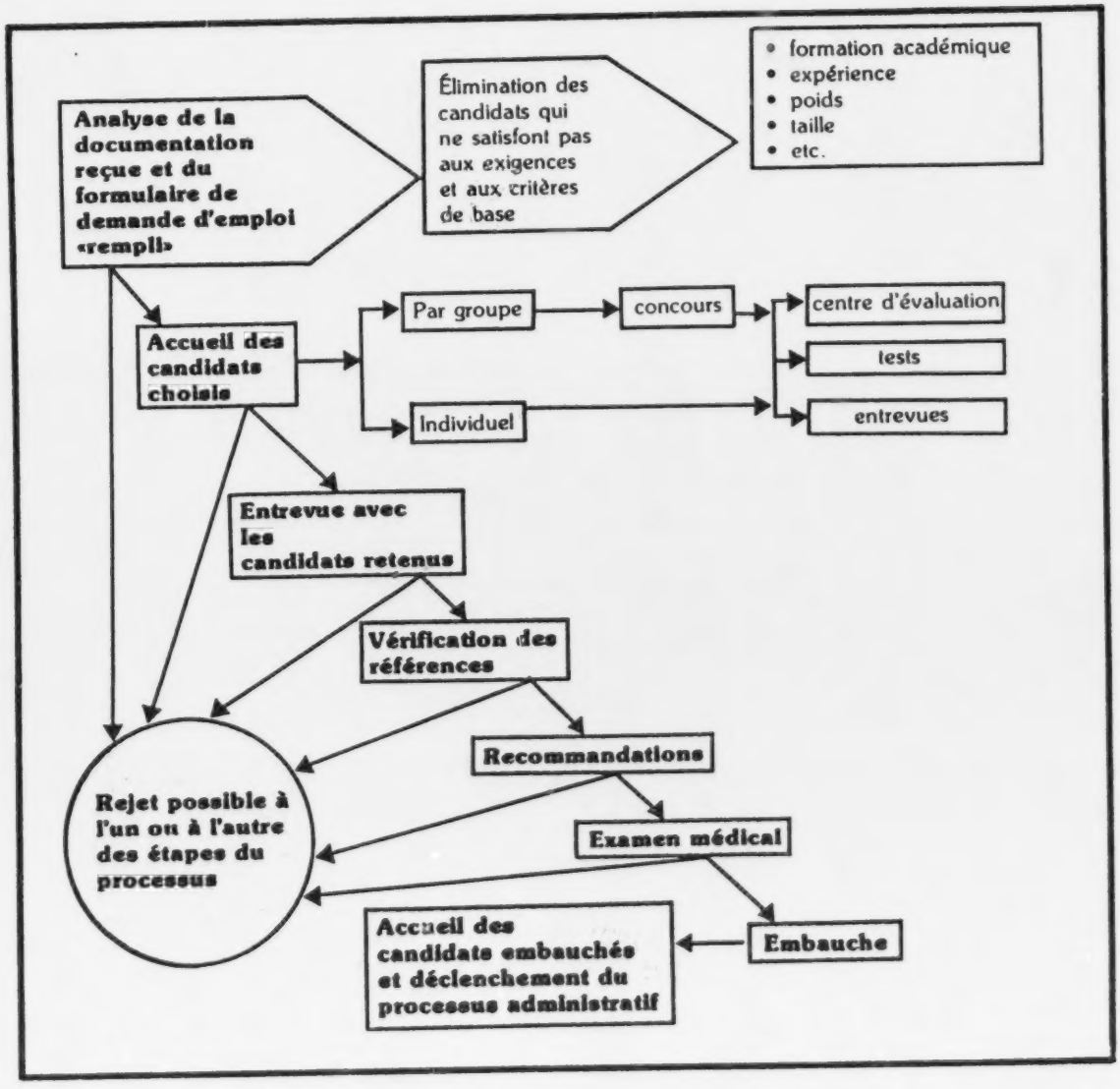
sélection équitable. De plus, l'environnement organisationnel est un facteur important. En effet, les contraintes budgétaires, la législation (programme d'accès à l'égalité, etc.), les politiques organisationnelles sont des balises dont ces gestionnaires doivent tenir compte.

Une fois l'analyse de poste complétée et les critères spécifiés, il faut déterminer les moyens de mesurer ces indices chez les différents candidats. C'est le processus de sélection qui débute.

Les étapes que l'on retrouve habituellement dans ce processus sont présentées dans le tableau 2 - « Le processus de sélection des candidats » - Sekiou (1984, p. 240). Étant donné leur pertinence dans le cadre de ce projet, elles seront brièvement décrites et explicitées.

Tableau 2

Le processus de sélection des candidats



SOURCE : Sekiou (1984, p. 240)

3.2.1 Étape 1 : étude du formulaire d'offre de service et du curriculum vitae

L'objectif de ces instruments est de permettre au candidat de fournir à l'organisation des données biographiques et autres en lien avec ses capacités à assumer les responsabilités de l'emploi postulé. C'est d'abord une démarche du candidat. Dolan *et al.* (1988) précisent qu'une organisation devrait utiliser le curriculum vitae pour les emplois de gestionnaire. Par contre, s'il n'y a que le curriculum vitae, l'information recueillie ne sera pas uniforme et il pourra s'avérer difficile de comparer les candidatures entre elles. Mais, dans le cas des gestionnaires, l'utilisation du curriculum vitae pourra se faire conjointement avec les informations contenues dans leur dossier personnel. Cet instrument est le plus valide pour prédire le succès au travail. Si l'organisation respecte la « Charte des droits et libertés de la personne », elle s'assure d'une bonne équité.

Cependant, certains auteurs questionnent l'instrument puisque l'hypothèse sous-jacente est qu'un individu a un comportement stable et que cette hypothèse ne s'avère pas « toujours » valable - Werther *et al.* (1985). Comme nous l'avons précisé précédemment, les informations sont fournies par les candidats et on peut parfois questionner leur authenticité - Barnabé (1981).

Toutefois, cet instrument est un élément dans un processus et en gardant en tête ces faiblesses, il est possible de les minimiser.

3.2.2 Étape 2 : les examens et les tests de sélection

L'objectif est de recueillir de l'information sur le candidat à partir d'instruments standardisés, validés et fiables. Ce sont des prédicteurs de succès pour un emploi donné. Il en existe différents types pour mesurer des variables telles que la personnalité, les intérêts, les aptitudes, les connaissances ainsi que les amalgames complexes que sont les appréciations par simulation et les centres d'évaluation.

Les tests doivent être utilisés avec prudence et les liens avec le profil d'emploi doivent être établis.

3.2.3 Étape 3 : l'entrevue

Les validités de l'entrevue sont faibles mais c'est la technique la plus souvent utilisée. De plus, c'est la seule forme de cueillette d'information qui permette d'établir une communication directe ou bidirectionnelle entre l'employeur et son futur employé. Habituellement, les organisations forment un comité pour passer les

entrevues, assurant ainsi une meilleure objectivité quant aux résultats obtenus.

Comme cet instrument est toujours utilisé lors du processus de sélection, quelques considérations peuvent en augmenter la valeur :

- la préparation des intervieweurs tant au niveau de l'observation des candidats que du contenu (écrit ou verbal) de l'entrevue;

- les informations sur le poste à combler et ses exigences;

- les critères communs d'évaluation et leur mode de notation;

- la connaissance par les intervieweurs des biais auxquels ils sont confrontés : halo, contraste, ordre des candidats, etc.;

- les facteurs situationnels : le local utilisé, les bruits ambiants, l'heure de la rencontre, etc.

3.2.4 Étape 4 : l'évaluation de la condition physique

Sa valeur prédictive n'a pas été établie, mais sa pertinence fait peu de doute. Elle doit être gérée avec prudence cependant puisque les candidatures rejetées à cette étape devraient l'être pour des raisons de santé en lien direct avec les capacités du candidat à accomplir de manière satisfaisante les activités du poste.

3.2.5 Étape 5 : la vérification des références

Elles sont utiles pour valider les données recueillies. Toutefois, un contact direct (téléphone ou entretien) est supérieur à un contact écrit. Ce moyen est un faible prédicteur de bons ou moins bons candidats puisque chaque organisation a ses critères d'évaluation. Les références des supérieurs immédiats sont les plus valables. Les références personnelles, non reliées à l'emploi, sont à bannir.

4. MÉTHODOLOGIE

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Information et documentation

Pour développer un processus de sélection des directeurs et directrices d'école, il faut d'abord connaître la tâche du directeur d'école. Pour ce faire, nous avons utilisé trois moyens, soit :

- des sources légales : l'étude de la Loi sur l'instruction publique et du Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs et directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques nous permettra de réaliser une partie de cet objectif;

- une revue de littérature : portant sur les rôles du directeur d'école tels que décrits par Ethier (1989) et les habiletés nécessaires pour accomplir ces tâches. Ensuite, nous associerons ces tâches, ces rôles et ces habiletés et nous les validerons avec un groupe de directeurs d'école de la Commission scolaire Sainte-Croix;

- une recherche par questionnaires et entrevues nous permettra finalement d'identifier les habiletés prioritaires que le milieu attend d'un directeur d'école. Les directeurs d'école, les commissaires et les enseignants

ont été invités à remplir le questionnaire, alors qu'un groupe contrôle et le Directeur général ont été soumis aux entrevues.

4.2 Construction et validation du questionnaire

L'objectif du questionnaire était de connaître les habiletés jugées prioritaires par les enseignants, les directeurs d'école et les commissaires et de comparer les résultats entre ces différents groupes. Les attentes des milieux sont-elles semblables ou différentes de celles des décideurs que sont les commissaires d'école?

Le questionnaire (annexe B) a été bâti à partir des définitions d'habiletés telles que décrites par Murielle Côté (1986, p. 73-75) et chaque répondant devait choisir les huit plus importantes. Déjà le choix de huit habiletés était élevé, mais comme le nombre de répondants (directeurs et commissaires) était restreint, nous avons cru qu'un plus grand nombre de choix nous donnerait un éventail plus large pour comparer les réponses.

Afin de s'assurer de sa clarté, le questionnaire a d'abord été passé à un petit groupe d'enseignants. À cette occasion, le temps nécessaire à le remplir a aussi été évalué. Cette

étape nous a servi à déterminer le nombre d'habiletés à sélectionner.

4.3 Protocole des rencontres

4.3.1 La rencontre de groupe

Le plan de la rencontre des directeurs d'école se retrouve à l'annexe C sous la rubrique atelier d'animation sur le rôle du directeur. L'objectif de la rencontre était de valider notre connaissance de la tâche des directeurs d'école. Le temps de rencontre était de deux heures.

4.3.2 L'entrevue individuelle

L'objectif de la rencontre avec le Directeur général était de connaître les habiletés qu'il jugeait nécessaires à un directeur d'école et de lui faire part des résultats du questionnaire. Lors de l'entrevue (environ une heure), le questionnaire a servi de toile de fond; il lui avait été envoyé à l'avance.

Toute cette démarche permettra de définir très spécifiquement un profil de direction d'école.

4.4 Limites de l'étude

Même si la tâche et les responsabilités de directeur d'école sont les mêmes au niveau du Québec, il reste que cette étude est spécifique à la Commission scolaire Sainte-Croix.

Afin que ce profil soit toujours adapté, il faudra le réviser lors d'ouvertures de postes. Les instruments devraient être modifiés en conséquence, si nécessaire.

5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DE DONNÉES

5. PRÉSENTATION ET ANALYSE DE DONNÉES

L'objectif de cette analyse est d'établir un profil de directeur d'école. Par la suite, nous étudierons les articles de loi qui pourraient influencer le processus de sélection.

5.1 Le directeur d'école et son cadre managériel

En se référant à la théorie de Mintzberg et suite à la recherche de Brassard et Brunet, Ethier (1989, p. 95-96) parlent de quinze rôles joués par la direction d'école. Ce sont :

- le porte-parole : établir les liens institutionnels pour formuler les attentes des personnes;
- l'influenceur : tenter de persuader pour faire valoir ses idées et ses choix;
- le chargé des politiques : mettre en vigueur les politiques de la commission scolaire ou du ministère de l'Éducation;
- l'agent de liaison : développer des relations avec les divers agents intéressés à l'éducation;
- l'animateur pédagogique : prendre part aux décisions liées à l'activité pédagogique;
- le contrôleur : vérifier l'atteinte des objectifs et le rendement du personnel;
- le négociateur : négocier l'organisation des services à l'école avec les agents extérieurs;
- l'organisateur de la vie étudiante : organiser les activités scolaires et para-scolaires;

- le symbole : représenter l'école dans les manifestations sociales;
- l'intégrateur : faciliter les échanges et les relations et gérer les conflits;
- l'agent de changement : promouvoir les projets nouveaux, les initiatives;
- le distributeur des ressources et l'intendant : répartir les ressources humaines, matérielles et financières;
- le gestionnaire du personnel : gérer toutes les ressources humaines;
- le promoteur : travailler à une vision commune de l'école de la part des différents intervenants;
- le maître de salle : voir au bien-être des élèves sous toutes ses formes.

De plus, il précise que les rôles joués pour rendre l'école plus efficace sont :

- le porte-parole;
- le maître de salle;
- le promoteur;
- l'agent de changement;
- le distributeur de ressources et l'intendant pour le primaire;
- le contrôleur pour le secondaire.

Il conclut en se questionnant sur les réalités vécues. Le directeur ne fait-il pas face trop souvent aux réalités administratives plutôt que d'assumer un leadership

pédagogique? Il semble effectivement que des contraintes bureaucratiques l'obligent à négliger ses rôles pédagogiques.

Les valeurs et les buts de notre société sont représentés à l'école non seulement d'une façon globale (primauté de l'individu, mondialisation des marchés, etc.) mais aussi spécifique puisqu'un milieu attachera plus d'importance, par exemple, à l'éducation à l'environnement qu'à l'expression dramatique. L'école peut prendre des facettes différentes tout en poursuivant sa mission.

Le directeur, lors de l'évaluation des besoins de l'école et de l'élaboration des objectifs, doit tenir compte des différentes attentes du milieu.

Dans le projet éducatif (élaboration et mise en place), les valeurs des parents sont un élément essentiel pour favoriser l'harmonie entre la réalité quotidienne de l'école et les valeurs du milieu. La formation académique prime-t-elle sur le développement de l'enfant? Comment s'agencent ces deux éléments dans l'éducation d'un enfant? Comment les parents participeront-ils à la vie de l'école? Voilà des questions auxquelles une école doit répondre et, selon les milieux, les réponses peuvent être fort différentes. Le directeur, au centre de l'action, doit influencer la réflexion et

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

promouvoir une vision commune de l'école afin que le tout soit intégré dans l'organisation de la vie étudiante.

Les structures ne viennent pas seulement de l'école (règles de vie) mais aussi de la commission scolaire et du ministère de l'Éducation (bureau régional et Québec). Toute la bureaucratie, les conventions collectives sont des éléments qui composent le quotidien d'une école et auxquels le directeur est confronté puisqu'il doit appliquer et respecter les conventions collectives des enseignants et des autres membres du personnel, les normes budgétaires, etc.

Le directeur dans son rôle de chargé des politiques, de distributeur de ressources et de négociateur prend ici toute son importance.

Le climat, les relations interpersonnelles et les attitudes peuvent varier autant qu'il y a d'écoles. Le directeur comme agent de liaison développe des relations entre les différents intervenants (personnel - élèves - parents) de l'école, influence leurs choix et peut faciliter ou compliquer les échanges (intégrateur). Il voit au bien-être des élèves. Comme influenceur, il tentera de persuader et de faire valoir ses idées.

L'apprentissage et le développement de l'élève sont au centre des technologies. Les programmes sont édictés par le ministère de l'Éducation alors que le choix des méthodes d'apprentissage et des manuels relève du directeur d'école. Le directeur, en appliquant les politiques et les programmes (chargé des politiques), en vérifiant l'atteinte des objectifs (le contrôleur) et en prenant les décisions liées à l'activité pédagogique, s'assure de l'atteinte des objectifs des programmes d'étude. Il gère les ressources humaines, matérielles et financières affectées à son école.

On voit toute la complexité du rôle du directeur d'école qui doit répondre aux besoins des enfants en tenant compte des membres de son équipe et des attentes du milieu.

De plus, la loi encadre différents aspects du rôle du directeur. Dans la Loi sur l'instruction publique (L.I.P.), on parle de <u>fonctions et pouvoirs</u>. Dans le Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques, on mentionne les <u>responsabilités</u>. Ces termes recouvrent les mêmes énoncés, soit :

- d'assister le conseil d'orientation;

- de coordonner l'élaboration du projet éducatif;

- de favoriser la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école;

- etc.

Ces documents précisent le rôle du directeur qui doit s'assurer de la qualité des services éducatifs offerts dans l'école dont il est responsable et spécifient des tâches à accomplir. Par exemple, dans la L.I.P. et le Règlement, le directeur doit, pour un élève handicapé ou en difficulté d'apprentissage, établir un plan d'intervention adapté aux besoins de l'élève, et ce, en collaboration avec les parents de ce dernier.

Pour mettre en place le processus de sélection, nous associerons les fonctions du directeur d'école avec les rôles tels que définis dans les pages précédentes.

Afin de préciser les critères de sélection, nous avons, lors de notre revue de littérature, cherché les habiletés nécessaires pour accomplir les fonctions mentionnées plus haut.

Les recherches américaines (Gallagher, 1978; Reighard, 1977) sur les centres d'évaluation nous ont amené à conclure que les habiletés identifiées pour les cadres sont semblables à celles nécessaires à un cadre d'école. La spécificité se

retrouve au niveau des connaissances particulières telles que la pédagogie, les programmes d'étude, etc.

Les habiletés identifiées sont :

- la connaissance de soi;

<u>caractéristiques personnelles :</u>

- l'autonomie;
- l'énergie et la ténacité;
- la flexibilité et l'adaptation;
- la créativité;

<u>caractéristiques intellectuelles :</u>

- l'analyse et la synthèse;
- l'objectivité;

<u>caractéristiques relationnelles :</u>

- le leadership;
- le management du fonctionnement des groupes;
- la délégation et le développement des subordonnés;
- l'écoute et la sensibilité;
- la communication orale et écrite;

<u>caractéristiques managérielles :</u>

- la planification;
- l'organisation;

- le contrôle managériel;
- l'attention à l'environnement;
- l'esprit de décision.

5.2 Le directeur d'école et son cadre législatif

L'emploi de directeur d'école comporte la responsabilité de la gestion, tant au point de vue administratif que pédagogique, de l'ensemble des programmes et des ressources de l'école conformément à la Loi sur l'instruction publique et aux responsabilités définies par la commission scolaire - L.I.P., article 44.

Cet emploi comporte notamment les responsabilités suivantes (que nous retrouvons sous les rubriques Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques et Loi sur l'instruction publique situées dans la colonne gauche des tableaux 3 et 4).

Tableau 3

Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques

RÈGLEMENT	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Évaluer les besoins de l'école et définir les objectifs particuliers de l'école compte tenu des dispositions légales ainsi que des objectifs, des politiques et des règlements de la commission.	L'influenceur Le distributeur de ressources	- Connaissance des lois, des politiques et règlements de la commission scolaire - Autonomie - Analyse-synthèse - Planification pro-activité - Attention à l'environnement - Organisation - Créativité
Assister le conseil d'orientation dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs. (se retrouve dans la L.I.P., article 45)	L'influenceur L'agent de liaison L'intégrateur Le promoteur	- Capacité d'écoute et sensibilité - Communication verbale - Communication écrite - Leadership

RÈGLEMENT	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Coordonner l'élaboration du projet éducatif de l'école. (se retrouve dans la L.I.P., article 45)	L'agent de changement Le promoteur	- Management du fonctionnement de groupe - Leadership - Organisation - Planification - Analyse-synthèse - Flexibilité et adaptation - Créativité
Participer aux séances du conseil d'orientation et, s'il n'a pas désigné un directeur adjoint d'école, aux séances du comité d'école.	L'influenceur L'agent de liaison L'intégrateur	- Capacité d'écoute - Communication verbale - Leadership - Flexibilité - adaptation

RÈGLEMENT	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Favoriser la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école. (se retrouve dans la L.I.P., article 45)	L'agent de liaison L'organisateur de la vie étudiante Le promoteur Le maître de salle	- Capacité d'écoute - sensibilité - Flexibilité et adaptation - Organisation - Attention à l'environnement - Communication verbale - Management du fonctionnement de groupe

RÈGLEMENT	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Établir un plan d'intervention pour les élèves handicapés et les élèves en difficulté d'adaptation et d'apprentissage et voir à sa réalisation et à son évaluation. (se retrouve dans la L.I.P., article 47)	Le porte-parole Le contrôleur L'intégrateur Le distributeur de ressources Le gestionnaire du personnel Le maître de salle	- Connaissance des lois et des ressources du milieu (accès à l'information, confidentialité, L.I.P., les droits de la personne) - Objectivité - Contrôle managériel - Leadership - Communication verbale et écrite - Délégation - développement des subordonnés - Organisation - Planification - Capacité d'écoute - Analyse-synthèse - Esprit de décision
Faire les recommandations appropriées à la commission concernant la gestion des programmes et des ressources humaines, matérielles et financières de l'école.	Le porte-parole L'influenceur Le négociateur L'agent de changement	- Communication verbale - Énergie et ténacité - Analyse-synthèse

RÈGLEMENT	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Participer à l'élaboration des objectifs et des politiques de la commission de même qu'à la programmation et à la réglementation visant leur mise en application dans les écoles. (se retrouve dans L.I.P., article 53)	L'influenceur L'agent de changement	- Capacité d'écoute - sensibilité - Communication verbale - Flexibilité et adaptation - Analyse-synthèse - Créativité
Diriger et animer le personnel de l'école, fixer les standards de réalisation et évaluer le rendement de ce personnel.	L'influenceur L'animateur pédagogique Le contrôleur L'intégrateur Le gestionnaire du personnel Le promoteur	- Énergie et ténacité - Contrôle managériel - Objectivité - Communication verbale - Leadership - Délégation et développement des subordonnées - Management du fonctionnement de groupe
Exercer à la demande de la commission des fonctions autres que celles de directeur d'école.		

Tableau 4

Loi sur l'instruction publique

Même si certains articles de la Loi ont été identifiés précédemment, pour faciliter la lecture, nous les répéterons.

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 44 Sous l'autorité du directeur général de la commission scolaire, le directeur d'école s'assure de la qualité des services éducatifs dispensés à l'école. Il assure la direction pédagogique et administrative de l'école et voit à l'application des dispositions qui la régissent.	Tous	- Connaissance du régime pédagogique, des programmes d'étude, des politiques et règlements locaux

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 45 Le directeur de l'école assiste le conseil d'orientation dans l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et à cette fin : 1. il coordonne l'élaboration du projet éducatif de l'école; 2. il favorise la concertation entre les parents, les élèves et le personnel et leur participation à la vie de l'école.	L'agent de changement Le promoteur L'influenceur L'organisateur de la vie étudiante Le promoteur Le maître de salle	- Autonomie - Capacité d'écoute et sensibilité - Communication verbale - Communication écrite - Leadership - Management du fonctionnement de groupe - Organisation - Planification - Analyse-synthèse - Flexibilité et adaptation - Attention à l'environnement - Délégation et développement des subordonnés

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 46 Le directeur de l'école adopte, après consultation du conseil d'orientation et du comité d'école, des mesures pour assurer la réalisation et l'évaluation des orientations déterminées pour l'école. Il fait rapport au conseil d'orientation sur l'application de ces mesures; il transmet copie de son rapport au comité d'école.	L'influenceur Le contrôleur L'organisateur de la vie étudiante L'intégrateur Le promoteur Le maître de salle	- Communication écrite - Esprit de décision - Contrôle managériel - Planification - Organisation

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 47 Le directeur de l'école, avec l'aide des parents d'un élève handicapé ou en difficulté d'adaptation ou d'apprentissage, du personnel qui dispense des services à cet élève et de l'élève lui-même, à moins qu'il en soit incapable, établit un plan d'intervention adapté aux besoins de l'élève. Ce plan doit respecter les normes prévues par règlement de la commission scolaire. Le directeur voit à la réalisation et à l'évaluation périodique du plan d'intervention.	Le porte-parole Le contrôleur Le négociateur L'intégrateur Le distributeur de ressources Le gestionnaire du personnel Le maître de salle	- Connaissance de la politique EHDAA de la commission scolaire - Communication verbale et écrite - Contrôle managériel - Esprit de décision - Planification - Organisation - Leadership - Capacité d'écoute - sensibilité - Management du fonctionnement de groupe - Délégation - développement des subordonnés - Objectivité

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 48 Après consultation des enseignants, le directeur de l'école choisit les manuels scolaires et le matériel didactique requis pour l'enseignement des programmes d'étude conformément aux critères établis par la commission scolaire.	L'animateur pédagogique L'intégrateur L'agent de changement	- Connaissance des règlements du M.E.Q. sur matériel autorisé - Connaissance de la politique de la commission scolaire sur achat du matériel - Capacité d'écoute - Esprit de décision - Objectivité

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 49 Le directeur de l'école gère le personnel de l'école et détermine les tâches et responsabilités de chaque membre du personnel en appliquant les normes et autres décisions de la commission scolaire et les dispositions des conventions collectives ou des règlements du gouvernement qui peuvent être applicables, selon le cas. Il s'assure qu'un enseignant qu'il affecte à l'enseignement moral et religieux, catholique ou protestant, satisfait aux conditions de qualification exigées par le comité catholique ou le comité protestant institué par la Loi sur le Conseil supérieur de l'éducation (L.R.Q., chapitre C-60).	Le distributeur de ressources Le gestionnaire du personnel	- Connaissance des conventions collectives - Organisation - Planification et pro-activité - Délégation et développement des subordonnés

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 50 Le directeur de l'école gère les ressources matérielles et les ressources financières de l'école en appliquant, le cas échéant, les normes et autres décisions de la commission scolaire; il en rend compte à la commission scolaire.	Le chargé des politiques Le négociateur Le distributeur de ressources et l'intendant	- Connaissance des politiques d'achat et financières de la commission scolaire - Planification - Contrôle managériel

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 51 Le directeur de l'école détermine, après consultation du conseil d'orientation, l'utilisation des locaux de l'école sous réserve : 1 des normes sur l'utilisation des locaux que peut établir la commission scolaire; 2 des ententes que peut conclure à cette fin la commission scolaire; 3 des obligations imposées par la loi pour l'utilisation des locaux de l'école à des fins électorales.	Le chargé des politiques Le distributeur de ressources	- Connaissance de la politique de la commission scolaire (contrôle des clés, utilisation des locaux, etc.) - Planification - Contrôle managériel

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 52 Le directeur de l'école prépare, après consultation du conseil d'orientation, le budget annuel de l'école, le soumet à l'approbation de la commission scolaire, en assure l'administration et en rend compte à la commission scolaire.	Le distributeur de ressources	- Connaissance de comptabilité et politique de la commission scolaire - Contrôle managériel - Planification - Organisation
Article 53 Le directeur participe à l'élaboration des politiques de la commission scolaire de même qu'à l'élaboration de la programmation et de la réglementation visant leur mise en oeuvre dans les écoles.	L'influenceur Le chargé des politiques	- Capacité d'écoute - sensibilité - Communication verbale - Analyse-synthèse - Planification - Organisation - Flexibilité et adaptation - Créativité

LOI	RÔLE(S)	HABILETÉ(S)
Article 54 Le directeur de l'école exerce aussi les fonctions et les pouvoirs que lui délègue, par règlement, le conseil des commissaires. À la demande de la commission scolaire, il exerce des fonctions autres que celles de directeur d'école.		

5.2.1 Exigences d'emploi tirées du Règlement

Poste de direction :

- diplôme universitaire de 1er cycle dans un champ de spécialisation approprié ou occuper un emploi de directeur adjoint d'école;

- huit (8) années d'expérience pertinente ou cinq (5) années lorsque l'école à diriger ne comporte pas la présence d'un directeur adjoint d'école;

- autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le Ministre.

Poste d'adjoint :

- diplôme universitaire;

- Cinq (5) années d'expérience dans un emploi d'enseignant ou de professionnel non-enseignant;

- autorisation personnelle permanente d'enseigner.

5.3 Le directeur d'école et son cadre situationnel

5.3.1 Données du sondage

Afin de nous aider à connaître les attentes des enseignants et des commissaires, nous avons demandé à ces deux groupes de nous indiquer, à l'aide d'un questionnaire (annexe B), leur choix des habiletés qu'ils jugeaient les plus importantes.

Les directeurs d'école ont aussi rempli le questionnaire.

Étant donné le nombre restreint de directeurs et de commissaires, les résultats de ces deux groupes doivent être interprétés avec prudence.

Tableau 5
Taux de réponses au questionnaire

	NOMBRE D'ENVOIS	NOMBRE DE RETOURS	% DE PARTICIPATION
Enseignants	403	221	54,8 %
Directeurs	28	19	67,8 %
Commissaires	20	8	40,0 %

Tableau 6
Choix des habiletés

DIRECTEURS			ENSEIGNANTS			COMMISSAIRES		
Rang	Habileté(s)	%	Rang	Habileté(s)	%	Rang	Habileté(s)	%
1	Leadership	78,9 %	1	Capacité d'écoute	88,6 %	1	Leadership	87,5 %
							Esprit de décision	87,5 %
							Organisation	87,5 %
2	Capacité d'écoute et sensibilité	73,6 %	2	Esprit de décision	70,1 %	2	Management du fonctionnement des groupes	62,5 %
							Délégation et développement des subordonnés	62,5 %
3	Organisation	68,4 %	3	Flexibilité et adaptation	65,4 %	3	Énergie-ténacité	50,0 %
	Esprit de décision	68,4 %					Analyse-synthèse	50,0 %
							Créativité	50,0 %
							Objectivité	50,0 %
4	Management des fonctionnements de groupe	57,8 %	4	Organisation	64,4 %			
	Planification et proactivité	57,8 %						
	Flexibilité et adaptation	57,8 %						
5	Délégation et développement des subordonnés	47,3 %	5	Leadership	61,3 %			
	Analyse-synthèse	47,3 %						
			6	Objectivité	59,2 %			
			7	Analyse-synthèse	51,0 %			
			8	Management des fonctionnements de groupe	47,4 %			

Malgré le nombre restreint de directeurs d'école et de commissaires, on remarque que cinq des huit habiletés ont été choisies par les directeurs, les enseignants et les commissaires, à savoir :

- le leadership;
- l'organisation;
- le management du fonctionnement des groupes;
- l'analyse et la synthèse;
- l'esprit de décision.

Comme on peut le constater au tableau 6 (Choix des habiletés), plusieurs habiletés choisies par les directeurs se retrouvent à un même rang. Pour fin de comparaison, chez les directeurs, nous avons retenu neuf habiletés puisque se retrouvent au sixième rang les habiletés délégation et développement des subordonnés et analyse et synthèse; chez les commissaires, dès le troisième rang, neuf habiletés avaient été sélectionnées.

Les enseignants et les directeurs ont choisi, en commun, deux autres habiletés :

- la capacité d'écoute et la sensibilité;
- la flexibilité et l'adaptation.

Comment expliquer que les commissaires ne les aient pas choisies puisqu'ils accordent une grande importance à la participation des parents à l'école? C'est donc qu'ils veulent une direction d'école qui influence le milieu. Cependant, il faut nuancer puisque ces habiletés apparaissent au rang suivant (annexe E).

Il semble que l'objectivité soit moins importante pour les directeurs que pour les commissaires et les enseignants.

Le leadership est nécessaire non seulement pour évaluer les besoins de l'école, favoriser la concertation entre les parents, les élèves et le personnel, mais aussi pour établir un plan d'intervention pour les enfants handicapés ou en difficulté d'adaptation et d'apprentissage. Le directeur doit non seulement tenir compte des faits mais aussi donner une direction au projet éducatif de l'école (élaboration).

Le sens de l'organisation est nécessaire au directeur lorsqu'il doit définir des objectifs particuliers à l'école, coordonner l'élaboration du projet éducatif et favoriser la participation des parents, des élèves ou du personnel à la vie de l'école.

Le management du fonctionnement des groupes est une habileté qui se justifie en soi puisque le directeur doit non seulement diriger et animer le personnel de l'école mais aussi favoriser l'élaboration du projet éducatif (parents - enseignants - élèves).

L'analyse - synthèse est nécessaire pour évaluer les besoins de l'école et définir les objectifs qui s'y rattachent, coordonner le projet éducatif ou faire des recommandations à la commission scolaire quant à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'école.

L'esprit de décision que doit avoir le directeur se retrouve lorsqu'il doit choisir les manuels scolaires, mettre en place le plan d'intervention pour les élèves handicapés ou les mesures pour réaliser les orientations de l'école.

Comme on peut le constater, les résultats du questionnaire reflètent la réalité scolaire. Projet éducatif, concertation, plan d'intervention sont le quotidien d'une école.

5.3.2 Données de l'entrevue

Selon le Directeur général, les résultats du questionnaire semblent conformes à la réalité. Il note cependant que deux habiletés essentielles ont été oubliées : la communication verbale et écrite.

L'adaptation du niveau de langage à l'interlocuteur ou au lecteur (élèves - parents - enseignants - rapports officiels, etc.) prend ici toute son importance.

Il complète en précisant que :

- le leadership : se définit comme favorisant la participation non seulement du personnel de l'école mais aussi des parents. Il parle d'autorité de compétence. Le directeur doit prendre les décisions qui s'imposent et assumer les responsabilités qui en découlent. Le directeur est un gestionnaire qui favorise la participation dans son école mais qui se doit de prendre les décisions;

- l'analyse - synthèse : qui est aussi de prendre le temps pour analyser et tenir compte de l'ensemble des données avant de prendre une décision;

- l'objectivité : qui entraîne aussi l'équité et qui permet de juger des situations et de prendre les décisions qui s'imposent. Cette habileté est importante dans la gestion des conflits;

- le management du fonctionnement des groupes : qui favorise la mobilisation du milieu;

- l'esprit de décision : comme on peut le constater dans ses commentaires portant sur le leadership, l'objectivité, etc. est une habileté importante qu'il ne faut pas oublier;

- l'organisation : a aussi sa place et elle a pour corollaire la disponibilité (temps);

- la capacité d'écoute et la sensibilité : qui sont aussi complétées par la disponibilité surtout en qualité de présence.

Un élément n'apparaissant pas dans les habiletés et qui n'en est pas une en soi est la gestion du stress. Comment le gestionnaire réagit-il au stress? Peut-il le supporter et prendre, malgré tout, de bonnes décisions?

5.4 Essai de synthèse : profil et qualifications d'un poste de directeur d'école

La qualification minimale qu'un directeur ou un directeur adjoint doit avoir est :

- un diplôme universitaire terminal de 1er cycle;

- une autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le ministre de l'Éducation;

- cinq ou huit années d'expérience pertinente

ou

- occupé un emploi de directeur ou de directeur adjoint d'école.

Comme la commission scolaire veut que les directeurs d'école soient des gestionnaires qui s'occupent d'abord de pédagogie, les qualifications et l'autorisation d'enseigner minimales d'un diplôme universitaire de 1er cycle stipulées par le Règlement semblent adéquates.

La Commission scolaire Sainte-Croix veut que les directeurs d'école à son emploi soient des gestionnaires de l'école dont ils sont responsables. Les volets administratif et pédagogique ont une importance égale puisqu'il s'agit non seulement de gestion des ressources humaines, matérielles et

financières mais de gestion de programmes d'étude, de vie étudiante, etc. La dualité de ce rôle, être à la fois gestionnaire, pédagogue et animateur, rend la sélection d'autant plus difficile.

Prévoir les ressources humaines, matérielles ou financières pour offrir des services éducatifs de qualité, les organiser en fonction des budgets accordés par la commission scolaire à l'école demande au directeur une capacité d'organisation. Tout comme planifier les projets pédagogiques mis en place dans l'école et prévoir les budgets nécessaires à leur mise en application.

Le directeur ou l'adjoint doivent être capables de communiquer verbalement et par écrit puisqu'ils doivent s'adresser non seulement au personnel de l'école, aux parents et aux élèves mais aussi à d'autres gestionnaires (rapports exigés par le ministère de l'Éducation, etc.). Comme l'apprentissage du français est la raison d'être de l'école dont le directeur est le porte-parole, il est d'autant plus important que ce dernier s'exprime correctement, dans un français adapté aux différents récepteurs.

Le directeur ou l'adjoint doit pouvoir travailler en équipe mais il doit surtout être un leader qui tient compte à la fois des différentes attentes des parents et des enseignants

tout en les mobilisant autour d'un projet commun. Favoriser la participation par un leadership démocratique ne veut pas dire laisser-faire ou laisser le milieu prendre les décisions à la place de la direction, mais tenir compte des différents avis, de prendre les décisions qui s'imposent et d'en endosser les conséquences.

Le directeur doit être à l'écoute de son entourage et sensible aux situations présentées sans pour autant oublier l'objectivité nécessaire pour prendre les décisions qui s'imposent et qui n'ont pas toujours l'accord de tous.

L'analyse et la synthèse permettront au directeur d'étudier une situation dans ses détails en tenant compte de l'ensemble et de pouvoir faire les liens nécessaires pour mieux comprendre une situation ou trouver des avenues possibles de solutions. Cette habileté est très importante lors de l'élaboration de rapport.

Tableau 7

Synthèse d'un profil de poste de directeur d'école

Qualifications minimales

1. Formation	▪ Diplôme universitaire terminal de 1er cycle ▪ Autorisation personnelle permanente d'enseigner
2. Expérience	▪ 5 ou 8 années d'expérience pertinente ou occuper un poste de direction ou de direction adjointe
Connaissances	▪ Loi sur l'instruction publique ▪ régime pédagogique ▪ politiques émises par le M.E.Q. ▪ en comptabilité ▪ régime des conventions collectives ▪ programmes d'étude
Habiletés	▪ communication verbale et écrite ▪ leadership ▪ esprit de décision ▪ planification ▪ organisation ▪ analyse-synthèse ▪ objectivité ▪ management du fonctionnement des groupes ▪ écoute et sensibilité

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

6. CONCEPTION DE LA SOLUTION

Lors de la sélection des cadres d'école, deux choix sont possibles. La méthode traditionnelle telle que décrite au chapitre 3 ou le développement d'un centre d'appréciation par simulation.

L'appréciation par simulation est une méthode qui assure à la sélection une meilleure validité.

Une organisation pourrait :

- lors de l'engagement des cadres d'école, utiliser des ressources extérieures (compagnies spécialisées). Comme les commissions scolaires auront de plus en plus à embaucher des cadres d'école, cette solution ne nous semble pas réaliste puisque les coûts engendrés seront très élevés. De plus, le même scénario se répétera au cours des ans;

- développer elle-même un centre d'appréciation par simulation. Une fois encore, les coûts en temps et en argent seront élevés puisque les étapes pour élaborer et valider les exercices de simulation seront longues. Une telle démarche nécessite non seulement une validation de contenu mais aussi une vérification statistique qui établirait une relation entre les simulations et le succès au travail. De plus, la

formation des observateurs exige un investissement en temps et en argent important.

Ces contraintes nous amènent à choisir un modèle de sélection plus conventionnel.

Cependant, la commission scolaire, par l'intermédiaire du directeur des ressources humaines, pourrait amorcer une réflexion qui ferait en sorte qu'une analyse d'emploi systématique du poste de cadre d'école pourrait être entreprise et des exercices pourraient être élaborés. C'est une démarche à long terme qui implique une collaboration étroite avec des directeurs d'école qui connaissent bien la tâche.

Tenant compte de ces contraintes budgétaires et autres, quelques recommandations seront mises de l'avant au cours des prochaines pages.

7. RECOMMANDATIONS : PROPOSITIONS DE POLITIQUE, PROCÉDURES ET INSTRUMENTS D'ÉVALUATION

7. RECOMMANDATIONS : PROPOSITIONS DE POLITIQUE, PROCÉDURES ET INSTRUMENTS D'ÉVALUATION

7.1 Politique de sélection

À la Commission scolaire Sainte-Croix, il existe une politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel qui a été adoptée par le Conseil des commissaires en octobre 1990.

Ce document, présenté à l'annexe F, précise:

- l'objectif et les principes de la sélection que nous adapterons à la sélection du directeur d'école :

  - « les critères de sélection sont en lien direct avec les besoins du poste à combler et ceux de la fonction »;

  - les informations recueillies lors du processus de sélection sont confidentielles;

- le processus de sélection :

  - la présélection, effectuée par le service des ressources humaines, qui se fait à l'aide du curriculum vitae, vérifie si les candidats répondent aux exigences minimales, soit la formation (études universitaires de

1er cycle), l'autorisation personnelle permanente d'enseigner et l'expérience de cinq ou huit ans dans l'enseignement;

- l'obligation pour le candidat de réussir une épreuve de compétence linguistique;

- le comité de sélection :

  - sa formation :
    - deux commissaires;
    - le directeur général;
    - le directeur des services éducatifs;
    - le directeur des ressources humaines;
    - un parent;

    Comme la L.I.P. à l'article 80, al. 2° stipule que la commission scolaire doit consulter le conseil d'orientation sur les critères d'engagement du directeur d'école, la commission scolaire a, en plus de consulter cet organisme, décidé qu'un parent de l'école concernée, dûment nommé par ses membres, participerait au comité de sélection.

  - sa préparation à l'entrevue par une rencontre préliminaire pour revoir le profil de sélection et concevoir un plan d'entrevue;

- son fonctionnement qui traite de la disposition physique des lieux et de l'éthique des membres.

7.2 Procédures

Pour qu'un processus de sélection fournisse des informations pertinentes, il faut qu'une même habileté soit évaluée, et ce, par différents moyens. Afin de favoriser cette démarche, nous recommandons, pour la sélection des cadres d'école, les étapes suivantes :

- l'analyse et l'étude du curriculum vitae;
- les examens et les tests;
- l'entrevue de sélection :
  - la préparation;
  - l'entrevue proprement dite;
  - le choix;
  - l'évaluation de l'entrevue;
- l'évaluation de la condition physique;
- la décision.

Les étapes sont en ordre chronologique puisque le candidat doit les franchir en respectant cette séquence.

Les étapes que nous recommandons sous des vocables différents se retrouvent ici. Ce sont :

- la présélection;
- l'épreuve linguistique;
- l'entrevue de sélection;
- l'examen médical;
- les réponses aux candidats.

Certaines modifications pourraient être apportées du moins pour les cadres d'école.

À la présélection lors de l'analyse du curriculum vitae :

il y aurait avantage, compte tenu de la validité possible de cet instrument, de préparer à l'avance des critères qui permettront de pousser plus loin l'étude des dossiers des candidats et de conserver tous les renseignements fournis par ces derniers. Il s'agirait, dans un premier temps, d'éliminer les candidats qui ne répondent pas aux exigences de base (diplôme, expérience, connaissances, etc.). Dans un deuxième temps, des critères empiriques pourraient être appliqués et permettraient de préciser les qualifications des candidats ainsi que leurs points forts et faibles. Pour chaque candidat, un formulaire sur lequel apparaît sa notation et les questions à poser lors des prochaines étapes

pourrait être rempli. Ce formulaire devient un résumé de dossier.

À l'étape des examens et des tests :

- certains moyens sont disponibles sur le marché et pourraient aider à évaluer des habiletés identifiées comme critères de sélection;

- poursuivre l'épreuve de compétence linguistique;

- compléter avec un examen de connaissances portant sur la gestion d'une école et les problèmes qu'une direction d'école peut rencontrer.

L'entrevue et la vérification des références :

conserver la rencontre préliminaire avec les membres du comité de sélection et même ajouter un objectif de formation, soit la prise de conscience par chaque membre du comité de sélection de l'importance de l'objectivité et des biais que l'on rencontre lors des entrevues.

Cette formation est d'autant plus importante que ce ne sont pas les mêmes membres (commissaires et parents) qui siègent au comité de sélection. C'est donc une formation qui doit se

répéter. Cette rencontre permet de revoir le profil d'emploi et ses exigences. Un guide d'entrevue spécifiant les questions à poser et les habiletés qu'elles évaluent devrait être fourni à chaque intervieweur. Les critères d'évaluation auront tendance à être plus uniformes. Avant la mise en commun, chaque membre du comité de sélection devrait avoir rempli sa fiche de cotation sur chacun des candidats. Les discussions ne devraient avoir lieu qu'une fois toutes les entrevues terminées. C'est à cette étape que la compilation des données devrait se faire afin que chaque membre du comité justifie ses cotes et les compare à celles que le candidat a déjà obtenues. À ce stade, discussion et mise en commun sont nécessaires. Pour terminer, faire l'évaluation de l'entrevue serait important : l'aménagement physique, le climat, la qualité des renseignements obtenus lors de l'entrevue sont autant de facteurs qui permettent de recueillir les informations pertinentes et d'être équitable envers tous les candidats.

La vérification des références :

si possible auprès des supérieurs hiérarchiques puisque ce sont les informations les plus valables. Comme les critères d'évaluation de la performance sont différents d'une organisation à l'autre, il est important de bien cerner ce qu'on veut savoir afin de poser les questions qui pourront

confirmer ou infirmer les hypothèses formulées par le comité de sélection.

L'évaluation de la condition physique doit être poursuivie en conservant le lien avec l'emploi postulé.

Dans la politique de sélection, la direction des ressources humaines informe les candidats du choix qui a été fait et des résultats obtenus au cours du processus de sélection.

La façon de choisir le candidat n'apparaît pas. Il serait important de connaître le rôle du comité de sélection. Fait-il une recommandation au conseil des commissaires d'un seul candidat ou de plusieurs? Doit-il identifier les profils des candidats retenus? Ces questions devraient être discutées et des réponses obtenues.

De par la loi, la décision revient au conseil des commissaires, mais comme le conseil nomme les membres participants, la recommandation d'un seul candidat par le comité serait appropriée.

Autres recommandations :

- il serait important que le directeur des ressources humaines garde les résultats obtenus par les candidats afin

de « valider » le modèle et les instruments de sélection à partir des évaluations de performance;

- dans le cadre de la gestion du plan de carrière et de la préparation de la relève, les instruments d'évaluation pourraient être utilisés à l'interne auprès des enseignants intéressés à devenir directeur d'école.

7.3 Instruments d'évaluation

Comme nous l'avons vu dans la partie 7.1, l'analyse du curriculum vitae permet de recueillir des informations pertinentes.

Les examens et les tests

Certains tests pourraient être utilisés :

- le test 16 P.F. : qui trace un profil de personnalité en seize traits et qui donne des informations sur :

  - les réactions face au stress;
  - le potentiel de créativité et de leadership;
  - la prise de décision;
  - etc.;

- l'inventaire psychologique de l'Université de Californie (C.P.I.) : informe sur la créativité, le leadership et management du candidat;

- le test de tendances personnelles - Gaston Gauthier (sans date) : peut informer sur les tendances d'un individu face au changement, à la compréhension d'autrui, à l'individualisme, etc.;

- le questionnaire style de gestion du personnel de Y. Bordeleau (1977);

- une épreuve de connaissances sur la gestion : selon les questions, cette épreuve peut évaluer la communication écrite, la capacité d'analyser et de synthèse, la planification, l'organisation, l'objectivité. Les thèmes qui pourraient s'y retrouver sont :

  - la L.I.P., le régime pédagogique, la convention collective des enseignants;

  - la gestion :
    - administration budgétaire;
    - des relations interpersonnelles;
    - etc.

Il serait intéressant de développer des instruments du type appréciation par simulation, exercices de courrier ou des groupes de discussion.

L'interprétation des tests utilisés devrait être faite par des personnes compétentes puisque ce domaine est spécialisé et peut fausser les résultats obtenus.

Tableau 8

Choix d'instruments pour évaluer les qualifications et habiletés

INSTRUMENTS	HABILETÉ(S) MESURÉE(S)
▪ Formulaire d'emploi	- Exigences minimales - Motivation - Aptitudes intellectuelles (scolarité) - Expériences - Communication écrite
▪ Examens et tests	
Examens de connaissances - en français - en gestion	- Communication écrite - Analyse-synthèse - Esprit de décision - Organisation - Objectivité
Test Y. Bordeleau	- Leadership
16 P.F.	- Leadership - Esprit de décision
C.P.I.	- Leadership - Management
De tendances personnelles	- Flexibilité et adaptation - Fonctionnement en groupe
Exercices de courrier	- Planification - Communication écrite - Esprit de décision - Organisation
Groupes de discussion	- Objectivité - Communication verbale - Leadership - Management du fonctionnement des groupes
Analyse de cas	- Communication écrite - Analyse-synthèse - Objectivité - Organisation - Esprit de décision
▪ Entrevue	- Communication verbale - Leadership - Capacité d'écoute et sensibilité - Analyse-synthèse - Planification et proactivité

7.4 Échéancier et partage des responsabilités

Le tableau qui suit nous permet de répartir dans le temps les différentes opérations reliées aux recommandations qui précèdent.

Tableau 9
Échéancier et partage des responsabilités

ACTIVITÉS	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
1. Révision de la politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel de la Commission scolaire Sainte-Croix	Directeur des ressources humaines	Juin 1994
2. Élaboration - d'examens de connaissances - d'exercices de courrier - d'analyses de cas - de groupes de discussion	Directeur des ressources humaines Les directions d'école pourraient participer à l'élaboration des cas supportée par le conseiller pédagogique en mesures et évaluation	Décembre 1994
3. Formation des observateurs pour les groupes de discussion	Directeur des ressources humaines pour le choix d'un formateur	Décembre 1994
4. Choix des tests parmi les tests recommandés	Directeur des ressources humaines	Novembre 1994
5. Formation des membres du comité de sélection	Directeur des ressources humaines	Au besoin
6. Pondération des critères de sélection	Directeur des ressources humaines	Avril 1994

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

L'objectif général de ce projet était de développer un profil de direction d'école et de recommander un modèle de procédures de sélection possibles.

Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes basés sur l'approche systémique où le directeur d'école dans le sous-système du management doit maintenir l'équilibre entre les pressions de l'environnement et celles de l'organisation. La revue de littérature nous a permis de connaître des modèles de sélection et leur impact sur l'organisation.

À partir de ces informations, nous avons tenté d'établir un modèle théorique de direction d'école. Les rôles de Mintzberg ont servi de cadre et nous ont amené à définir un tel profil.

L'étude de la Loi sur l'instruction publique et du Règlement portant sur les fonctions du directeur d'école, associée aux rôles qu'il joue et aux habiletés nécessaires, nous ont aidé à préciser des exigences spécifiques à la Commission scolaire Sainte-Croix.

Les habiletés ont été déterminées lors d'une rencontre avec le Directeur général. L'étude du questionnaire voulant identifier les habiletés jugées les plus importantes par les enseignants,

les directeurs et les commissaires, nous a permis de conclure que leur avis est assez semblable.

Cette analyse est descriptive puisque les choix demandés pouvaient entraîner des biais et que le nombre restreint de directeurs et de commissaires ne se prête pas à une analyse plus poussée.

Le profil établi est spécifique à la Commission scolaire Sainte-Croix et ne peut être généralisé à un autre milieu sans adaptation. Les instruments d'évaluation mesurent les habiletés du profil retenu. C'est donc une autre limite à ce projet. De plus, le domaine de l'évaluation des tests est un secteur très fermé où il devient difficile d'avoir de l'information pertinente.

Les procédures peuvent quant à elles être adaptées à d'autres commissions scolaires.

BIBLIOGRAPHIE

BARNABÉ, Clermont. *L'entrevue de sélection*, Montréal, Les éditions agence d'Arc inc., 1982, 130 p.

BARNABÉ, Clermont. *La gestion des ressources humaines en éducation*, Montréal, Les éditions agence d'Arc inc., 1981, 341 p.

BÉLANGER, Laurent *et al.* *Gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin Éd., 1988, 662 p.

BÉLANGER, Laurent *et al.* *La gestion des ressources humaines une approche globale et intégrée*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éd., 1983, 419 p.

BERNATCHEZ, Jean-Claude. *La sélection du personnel par simulation une approche à l'intention des cadres*, Montréal, Les éditions agence d'Arc inc., 1982, 130 p.

BERNIÉ, Marie-Magdeleine et D'ABOVILLE, Arnaud. *Les tests de sélection en question*, Paris, Les éditions d'organisation, 1980, 139 p.

BOUCHER, Denis et DOYON, Christian. *La sélection du personnel*, Montréal, Les éditions agence d'Arc inc., 1991, 144 p.

BRASSARD, A. et BRUNET, L. « Les rôles de direction et le fonctionnement efficace des écoles », *Information*, vol 24, n°5, 1985, p. 16-24.

CÔTÉ, Murielle. *Projet managériel et comportemental et session-type d'appréciation par simulation à l'ENAP*, Québec, s.éd., École Nationale d'administration publique, 1986, 251 p.

DE ROSNAY, Joël. *Le macroscope vers une vision globale*, Paris, Éd. du Seuil, 1974, 275 p.

DOLAN, Shimon *et al.* *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Tricarré, 1988, 453 p.

ETHIER, Gérard. *La gestion de l'excellence en éducation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1989, 360 p.

GALLAGHER, Margaret. *The Development and Pilot Operation of an Assessment Center with Implications for The Selection of School Principals*, Ann Arbor - Michigan, University Microfilms International, 1978, 244 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi sur l'instruction publique*, Québec, Éditeur officiel, 1988, 172 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs d'école et des directeurs adjoints d'école des commissions scolaires pour Catholiques*, Québec, Éditeur officiel, 1992, 44 p.

GUÉRIN, Gilles et WILS, Thierry. *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992, 276 p.

HABASHI, Nagui. *Élaboration et implantation d'une politique de sélection du personnel à la Commission scolaire Des Chênes*, Trois-Rivières, s.éd., École Nationale d'administration publique, 1988, 217 p.

KAST, F.E. et ROSENZWEIG, J.E. *Organisation and Management, a System and Contingency Approach*, 3e éd., New York, McGraw-Hill, 1979, 644 p.

LAURIN, Paul. *Le rôle du principal d'école au Québec*, recherche faite pour la Fédération des principaux du Québec, s.l., s.éd., 1977, 185 p.

REIGHARD, Cynthia Hamilton. *A Procedural Model for Selecting Elementary School Principals Utilizing the Assessment Center Technique*, Ann Arbor - Michigan, University Microfilms International, 1977, 331 p.

SEKIOU, Lakhdar. *Gestion du personnel*, Montréal, Les éditions 4 L, 1984, 568 p.

TAPERNOUX, Frédéric. *Les centres d'évaluation « Assessment centers » Une autre méthode de sélection et d'évaluation des cadres? Présentation et comparaison d'expériences faites en Amérique du Nord, en Europe et au Japon*, Lausane, Éd. Payot, 1984, 470 p.

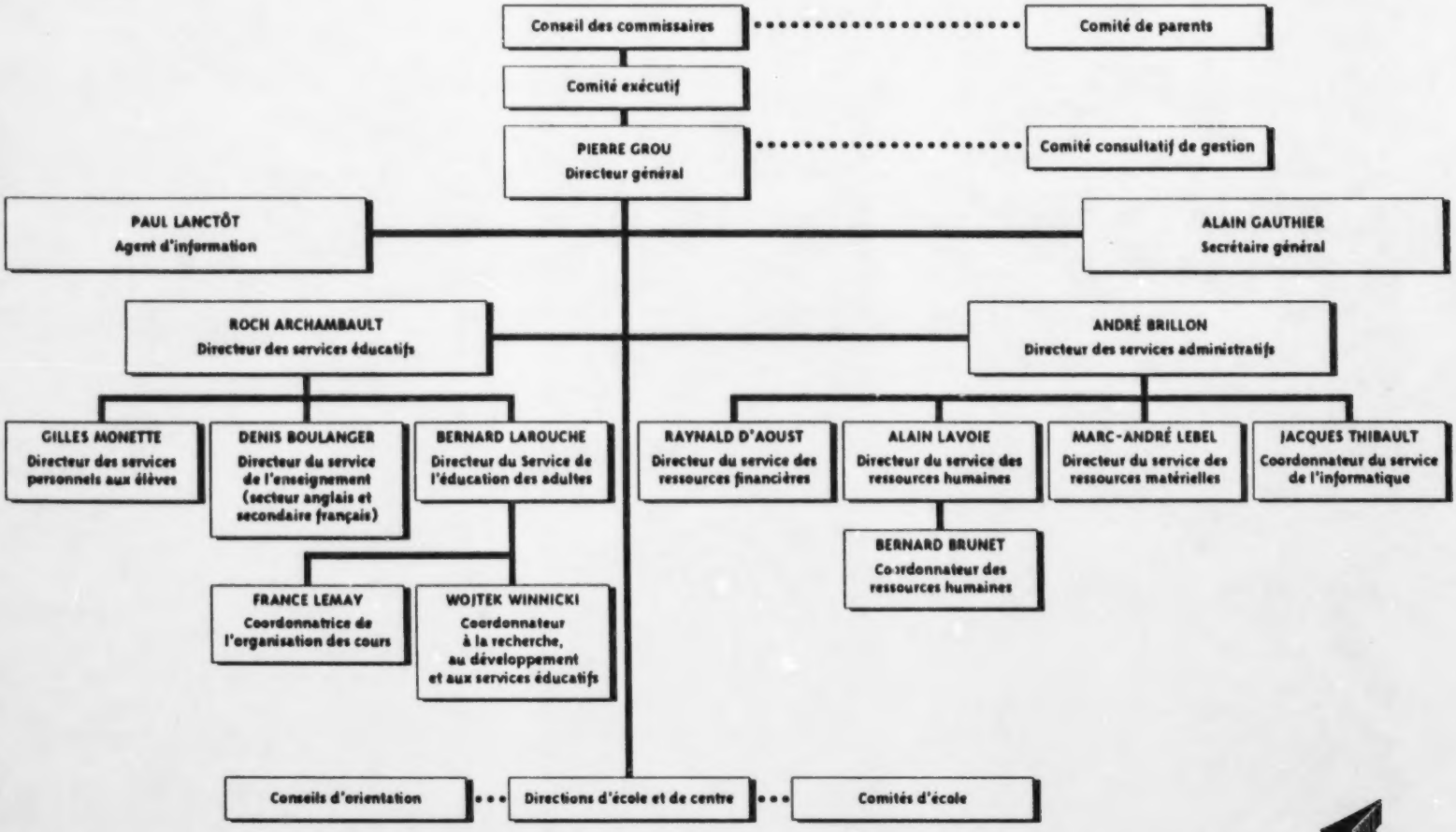
TREMBLAY, Raymond et *al.* *L'appréciation du personnel par simulation*, Québec, Éd. Les Presses de L'Université Laval, 1976, 80 p.

WERTHER, William B. et *al.* *La gestion des ressources humaines*, Montréal, Éd. McGraw-Hill inc., 1985, 716 p.

ANNEXE A

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX



LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE PROFIL DE DIRECTION D'ÉCOLE

SONDAGE

PROFIL DE DIRECTION D'ÉCOLE

Ce questionnaire veut préciser un profil de direction d'école. Il comprend deux parties:

- les renseignements généraux;
- les définitions des habiletés et votre classification par ordre de priorité.

Vous devez lire attentivement les définitions avant de les prioriser.

Merci de votre participation.

Martine Laporte Servant

PREMIÈRE PARTIE
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Veuillez inscrire vos réponses aux endroits prévus à cette fin.

I Quel poste occupez-vous? (1, 2 ou 3) . . . . . ☐

1. Enseignant ou enseignante au primaire ou au secondaire
2. Commissaire d'école
3. Directeur ou directeur adjoint au primaire ou au secondaire

Si vous êtes <u>enseignant ou enseignante</u>, veuillez passer à la question II;
Si vous êtes <u>commissaire d'école</u>, répondez aux questions III et IV;
Si vous êtes <u>directeur ou directeur adjoint</u>, passez à la question V.

II Depuis combien d'années êtes-vous dans l'enseignement? ____

III Depuis combien d'années êtes-vous commissaire d'école? ____

IV Avant d'être élu commissaire d'école, avez-vous participé au comité d'école de votre quartier? oui ☐ non ☐

Si oui, combien d'années? ____

V Depuis combien d'années occupez-vous une fonction de direction d'école? ____

DEUXIÈME PARTIE

Les habiletés de direction proposées par Murielle Côté (1986, p. 73-75)[1] sont:

l'autonomie: aptitude à agir à partir de ses propres convictions et ressources plutôt qu'en fonction du désir de plaire aux autres ou de la recherche de leur accord et approbation à tout prix.

la capacité d'écoute et sensibilité: aptitude à rechercher et à saisir les faits ou concepts émanant des interventions des autres, à percevoir et réagir à leurs besoins de même qu'à l'impact de soi sur autrui.

la connaissance de soi: aptitude à reconnaître ses propres forces, faiblesses et motivations.

L'énergie et la ténacité: aptitude à maintenir un intérêt et un effort constants pour produire le ou les travail(aux) demandé(s) et à affronter les situations.

La flexibilité et l'adaptation: aptitude à recevoir de nouvelles données et à modifier conséquemment son comportement.

L'analyse et la synthèse: aptitude à identifier les divers éléments d'une situation, à associer et comparer les informations de différentes sources, à dégager et regrouper les éléments essentiels selon leur pertinence pour arriver à des conclusions logiques d'une manière concise.

La créativité: aptitude à reconnaître, générer et accepter des solutions imaginatives et des innovations dans les situations managérielles.

L'objectivité: aptitude à saisir une situation observée sans interférence avec ses propres goûts, préférences, opinions et préjugés et ceux des autres.

La planification et la proactivité: aptitude à projeter une situation présente dans un avenir plus ou moins rapproché afin de saisir un ordre d'intervention, retenir des priorités et mesurer les conséquences.

La communication écrite: aptitude à écrire dans un français grammatical correct en utilisant le vocabulaire adapté aux lecteurs.

La communication verbale: aptitude à s'exprimer oralement avec une facilité d'articulation, une prononciation claire, le mot juste en présence d'un individu ou d'un groupe (syntaxe, ton, sémantique).

La délégation et le développement des subordonnés: aptitude à confier des responsabilités aux subordonnés et à favoriser leur développement sur les plans techniques, administratifs et humains.

Le leadership: aptitude à reconnaître le moment où des individus ou groupes ont besoin de direction pour l'accomplissement des tâches.

Le management du fonctionnement des groupes: aptitude à susciter le travail d'équipe, à favoriser la coopération et la coordination directe; aider le groupe à avoir une identité et à reconnaître sa contribution particulière à l'organisation en valorisant la fierté et la confiance dans le groupe et entre les membres.

L'attention à l'environnement: aptitude à percevoir l'impact et les implications de ses décisions ou actions sur les composantes organisationnelles et de l'environnement social.

Le contrôle managériel: aptitude à développer un système de contrôle des subordonnés, du processus et des tâches pour mesurer la productivité et à implanter les correctifs nécessaires pour atteindre les objectifs visés.

L'esprit de décision: aptitude à reconnaître qu'une action doit être prise, à résoudre et conclure au moment opportun.

L'organisation: aptitude à structurer par étape des activités individuelles ou collectives, à déterminer les conditions d'utilisation des ressources humaines et matérielles pour réaliser ces activités avec un minimum d'investissement.

---

1 CÔTÉ, Murielle. *Projet managériel et comportemental et session-type d'appréciation par simulation à l'ENAP*, Québec, s.éd., École Nationale d'administration publique, 1986, 251 p.

Parmi ces habiletés, quelles sont celles que vous jugez parmi les huit (8) plus importantes. S.V.P. choisir dans la liste qui suit les huit (8) habiletés en inscrivant les chiffres de un (1) à huit (8). Un (1) étant la plus importante alors que huit (8) est la moins importante.

LES HABILETÉS	**LE RANG**
L'AUTONOMIE	_____
LA CAPACITÉ D'ÉCOUTE ET LA SENSIBILITÉ	_____
LA CONNAISSANCE DE SOI	_____
L'ÉNERGIE ET LA TÉNACITÉ	_____
LA FLEXIBILITÉ ET L'ADAPTATION	_____
L'ANALYSE ET LA SYNTHÈSE	_____
LA CRÉATIVITÉ	_____
L'OBJECTIVITÉ	_____
LA PLANIFICATION ET LA PROACTIVITÉ	_____
LA COMMUNICATION ÉCRITE	_____
LA COMMUNICATION VERBALE	_____
LA DÉLÉGATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES SUBORDONNÉS	_____
LE LEADERSHIP	_____
LE MANAGEMENT DU FONCTIONNEMENT DES GROUPES	_____
L'ATTENTION À L'ENVIRONNEMENT	_____
LE CONTRÔLE MANAGÉRIEL	_____
L'ESPRIT DE DÉCISION	_____
L'ORGANISATION	_____

ANNEXE C

DÉFINITIONS D'HABILETÉS DE MURIELLE CÔTÉ ET ATELIER D'ANIMATION SUR LE RÔLE DU DIRECTEUR

Définitions d'habiletés de Murielle Côté

Synthèse proposée par Murielle Côté (1986, p. 73-75).

L'autonomie :

C'est l'aptitude à agir à partir de ses propres convictions et ressources plutôt qu'en fonction du désir de plaire aux autres ou de la recherche de leur accord et approbation à tout prix.

Les comportements observables sont :

- établir ses attentes;
- exprimer ses opinions;
- intervenir sur le contenu, les procédures ou le climat;
- affirmer ses opinions sans savoir si les autres se rallieront;
- agir sans attendre les autres;
- agir en conformité avec ses propos.

La capacité d'écoute - sensibilité :

C'est l'aptitude à rechercher et à saisir les faits ou concepts émanant des interventions des autres, à percevoir et réagir à leurs besoins de même qu'à l'impact de soi sur autrui.

Les comportements observables sont :

- prêter attention à son interlocuteur (se taire, le regarder);
- reformuler les messages reçus et vérifier sa compréhension;
- poser des questions;
- exprimer ses opinions en faisant des liens avec celles des autres;
- apporter une réponse aux questions qui sont posées;
- laisser à son interlocuteur le temps de s'exprimer;
- exprimer les ambiguïtés dans la discussion;
- demander du feed-back aux autres sur leur compréhension de ce qui se dit;

- être attentif au climat du groupe (tension, fatigue, euphorie, démotivation) et proposer des solutions adaptées.

La connaissance de soi :

C'est l'aptitude à reconnaître ses propres forces, faiblesses et motivations.

Les comportements observables sont :

- distinguer avec justesse ses réussites et ses échecs (ne pas se surévaluer, ne pas se sous-estimer);
- motiver ses comportements sans se justifier;
- identifier ses propres valeurs;
- identifier les tendances majeures de son style de gestion;
- identifier la place qu'on occupe dans un groupe;
- identifier les connaissances et habiletés ou comportements à développer par rapport à soi-même;
- choisir les moyens pour exploiter ses forces et contrer ses faiblesses;
- recevoir le feed-back et le demander au besoin.

L'énergie - ténacité :

C'est l'aptitude à maintenir un intérêt et un effort constants pour produire le ou les travail(aux) demandé(s) et à affronter les situations.

Les comportements observables sont :

- s'exprimer avec une énergie constante;
- montrer un enthousiasme soutenu;
- pousser avec persévérance son point de vue;
- persévérer devant les obstacles;
- revenir sur le sujet tant qu'une solution n'est pas trouvée;
- affronter les situations.

La flexibilité - adaptation :

C'est l'aptitude à recevoir de nouvelles données et à modifier conséquemment son comportement.

Les comportements observables sont :

- être ouvert aux compromis;
- composer avec les contraintes sans les subir;
- faire preuve d'ouverture lorsque les autres émettent des points de vue différents;
- accepter de modifier ses décisions à la lumière d'informations nouvelles;
- se rallier sans abdiquer;
- ajuster son style en accord avec les besoins d'une situation;
- s'adapter aux situations stressantes.

L'analyse - synthèse :

C'est l'aptitude à identifier les divers éléments d'une situation, à associer et comparer les informations de différentes sources, à dégager et regrouper les éléments essentiels selon leur pertinence pour arriver à des conclusions logiques d'une manière concise.

Les comportements observables sont :

- dégager les éléments pertinents à la situation;
- regrouper les éléments et les ordonner;
- comparer les données et faire les liens entre elles;
- faire de bons liens;
- identifier les causes;
- peser l'importance des variables impliquées;
- faire ressortir l'idée ou les idées maîtresses;
- tirer des conclusions;
- s'exprimer en peu de mots.

La créativité :

C'est l'aptitude à reconnaître, générer et accepter des solutions imaginatives et des innovations dans les situations managérielles.

Les comportements observables sont :

- remettre en question les méthodes et le fonctionnement en place;
- modifier un ou des éléments de la situation;
- amener des éléments nouveaux;
- recevoir les idées ou projets nouveaux;
- rechercher de nouvelles méthodes et de nouveaux procédés;
- être apte à construire une idée renouvelée à partir des idées des autres;
- proposer différentes définitions du problème;
- accepter une idée en dépit de son caractère farfelu;
- procéder ou être ouvert à l'expérimentation.

L'objectivité :

C'est l'aptitude à saisir une situation observée sans interférence avec ses propres goûts, préférences, opinions et préjugés et ceux des autres.

Les comportements observables sont :

- isoler les éléments factuels d'une situation ou d'une opinion;
- identifier les biais possibles de son implication;
- faire appel à l'expertise;
- appuyer ses jugements sur des faits;
- inciter les autres à justifier leur point de vue;
- amener les autres à voir le pour et le contre d'une situation et à nuancer leur jugement;
- proposer des cheminements ou des processus limitant la subjectivité.

La planification - proactivité :

C'est l'aptitude à projeter une situation présente dans un avenir plus ou moins rapproché afin de saisir un ordre d'intervention, retenir des priorités et mesurer les conséquences.

Les comportements observables sont :

- établir les orientations à court, moyen et long terme;
- établir des priorités;
- fixer des objectifs en termes de résultats;
- identifier les ressources humaines, matérielles et financières essentielles à l'atteinte des objectifs;
- identifier les implications futures de ses décisions;
- identifier les problèmes et les occasions potentiels;
- analyser les coûts-bénéfices des alternatives retenues;
- développer des solutions alternatives;
- prévoir l'utilisation de son temps;
- préparer un bon plan.

La communication écrite :

C'est l'aptitude à écrire dans un français grammatical correct en utilisant le vocabulaire adapté aux lecteurs.

Les comportements observables sont :

- utiliser un vocabulaire adapté à ses interlocuteurs;
- l'orthographe et la syntaxe sont exactes;
- la présentation matérielle est propre.

La communication verbale :

C'est l'aptitude à s'exprimer oralement avec une facilité d'articulation, une prononciation claire, le mot juste en présence d'un individu ou d'un groupe (syntaxe, ton, sémantique).

Les comportements observables sont :

- parler distinctement, bien articuler;
- utiliser les gestes qui facilitent la compréhension;
- utiliser un vocabulaire adapté à ses interlocuteurs;
- utiliser un niveau de détails approprié.

La délégation - développement des subordonnés :

C'est l'aptitude à confier des responsabilités aux subordonnés et à favoriser leur développement sur les plans techniques, administratifs et humains.

Les comportements observables sont :

- informer sur les résultats attendus;
- déléguer les responsabilités en tenant compte des fonctions, habiletés et besoins de développement de chacun;
- laisser à ses subordonnés la solution de leurs problèmes et la prise de décision en fonction de leur niveau;
- référer les personnes au responsable concerné;
- redistribuer le travail, au besoin;
- aider ses subordonnés à identifier leur forces, faiblesses et besoins;
- déterminer, avec ses subordonnés, les moyens nécessaires pour développer leur potentiel au maximum.

Le leadership :

C'est l'aptitude à reconnaître le moment où des individus ou groupes ont besoin de direction pour l'accomplissement des tâches.

Les comportements observables sont :

- clarifier les buts du groupe de sorte que la plupart acquiesce;
- ramener le groupe sur le propos lorsqu'il s'en égare;
- amener le groupe vers la procédure et le ramener au besoin;
- diriger le groupe pour qu'il produise les résultats;
- prendre de la place au sein du groupe, les autres s'y réfèrent;
- obtenir l'adhésion des autres.

Le management du fonctionnement des groupes :

C'est l'aptitude à susciter le travail d'équipe, à favoriser la coopération et la coordination directe; aider le groupe à avoir une identité et à reconnaître sa contribution particulière à l'organisation en valorisant la fierté et la

confiance dans le groupe et entre les membres.

Les comportements observables sont :

- utiliser rapidement les compétences des autres;
- faciliter et stimuler la participation de tous les éléments du groupe;
- clarifier ou aider à clarifier la production commune;
- développer des solutions de compromis et en expliquer le bien-fondé;
- proposer des méthodes de travail;
- identifier les obstacles à la poursuite des objectifs;
- réussir à tirer des opinions divergentes, les éléments susceptibles de rallier les points de vue;
- s'assurer d'une répartition équitable du temps d'intervention.

L'attention à l'environnement :

C'est l'aptitude à percevoir l'impact et les implications de ses décisions ou actions sur les composantes organisationnelles et de l'environnement social.

Les comportements observables sont :

- démontrer de l'intérêt pour connaître les attentes de l'organisation ou de l'environnement;
- utiliser les arguments qui font appel au milieu organisationnel et à l'environnement;
- identifier les éléments de l'organisation ou de l'environnement qui influencent la tâche à accomplir;
- adapter ses actions en fonction de sa connaissance du milieu.

Le contrôle managériel :

C'est l'aptitude à développer un système de contrôle des subordonnés, du processus et des tâches pour mesurer la productivité et à implanter les correctifs nécessaires pour atteindre les objectifs visés.

Les comportements observables sont :

- fixer les points de contrôle;
- identifier les écarts entre les résultats obtenus et les résultats recherchés;
- donner des critères d'appréciation des résultats;
- respecter les délais;
- vérifier, au besoin, si le travail est exécuté;
- apporter les correctifs appropriés;
- établir un suivi des décisions;
- donner du feed-back sur la performance quelle qu'elle soit;
- évaluer, de façon continue, les moyens d'action.

L'esprit de décision :

C'est l'aptitude à reconnaître qu'une action doit être prise, à résoudre et conclure au moment opportun.

Les comportements observables sont :

- prendre des risques;
- initier l'action;
- choisir les actions à l'intérieur d'un temps déterminé;
- fixer son choix;
- prendre de bonnes décisions.

L'organisation :

C'est l'aptitude à structurer par étape des activités individuelles ou collectives, à déterminer les conditions d'utilisation des ressources humaines et matérielles pour réaliser ces activités avec un minimum d'investissement.

Les comportements observables sont :

- prévoir les étapes de réalisation;
- agencer les différentes activités;
- agencer les ressources;
- établir une procédure à suivre;
- s'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires au moment voulu;
- choisir les moyens d'action visant l'économie de temps et de ressources;
- appliquer les politiques et procédures de l'organisation.

Atelier d'animation sur le rôle du directeur

1. Information (10 minutes) :

   - le mandat;
   - le cadre de référence;
   - l'objectif de la rencontre;
   - les documents de travail :
     - tableaux 5 et 6;
     - définitions des rôles d'Ethier - point 5.1 Le directeur d'école et son cadre managériel;
     - définitions d'habiletés de Murielle Côté - au début de l'annexe C.

2. Ateliers formés de trois ou quatre personnes d'une durée de 90 minutes :

   - Après avoir pris connaissance des documents remis, êtes-vous en accord avec les associations qui ont été faites?
   - Faut-il retrancher ou ajouter des rôles?
   - Mise en commun.

ANNEXE D

PROTOCOLE D'ENTREVUE AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

Protocole d'entrevue avec le Directeur général

1. Êtes-vous en accord avec les habiletés définies dans le questionnaire?

2. Comment réagissez-vous face à la compilation des résultats du questionnaire?

3. Êtes-vous en accord?

4. Quelles sont les habiletés que vous privilégiez?

5. Y a-t-il des éléments ou des habiletés qui manquent?

ANNEXE E

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

Résultats du questionnaire

HABILETÉS	ENSEIGNANTS		DIRECTEURS		COMMISSAIRES	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
L'autonomie	70	36,0	7	36,8	2	25,0
La capacité d'écoute et la sensibilité	172	88,6	14	73,6	3	37,5
La connaissance de soi	56	28,8	6	31,5	-	-
L'énergie et la ténacité	69	35,5	5	26,3	4	50,0
La flexibilité et l'adaptation	127	65,4	11	57,8	3	37,5
L'analyse et la synthèse	99	51,2	9	47,3	4	50,0
La créativité	69	35,5	7	36,8	4	50,0
L'objectivité	115	59,2	8	42,1	4	50,0
La planification et la proactivité	63	32,4	11	57,8	3	37,5
La communication écrite	26	13,4	2	10,5	-	-
La communication verbale	66	34,0	3	15,7	2	25,0
La délégation et le développement des subordonnés	73	37,6	9	47,3	5	62,5
Le leadership	119	61,3	15	78,9	7	87,5
Le management du fonctionnement des groupes	92	47,4	11	57,8	5	62,5
L'attention à l'environnement	32	16,4	5	26,3	1	12,5
Le contrôle managériel	26	13,4	3	15,7	2	25,0
L'esprit de décision	136	70,1	13	68,4	7	87,5
L'organisation	125	64,4	13	68,4	7	87,5

ANNEXE F

POLITIQUE DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET DE PLACEMENT DU PERSONNEL DE LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX

LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX

CHAPITRE 2.2

POLITIQUE DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET DE PLACEMENT DU PERSONNEL

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
OCTOBRE 1990

TABLE DES MATIÈRES

Page

1.0 **LE BUT** 1

2.0 **LEXIQUE** 2

2.1 Affectation 2
2.2 Exigences particulières 2
2.3 Nomination 2
2.4 Placement 2
2.5 Qualifications requises 2
2.6 Recrutement 2

3.0 **RECRUTEMENT** 3

3.1 Objectifs 3
3.2 Principes 3
3.3 Processus de recrutement 3
3.3.1 Analyse du besoin 3
3.3.2 Décision de recruter - poste temporaire 4
3.3.3 Décision de recruter - poste régulier 4
3.3.4 Sources de recrutement 4

4.0 **SÉLECTION** 5

4.1 Objectifs 5
4.2 Principes 5
4.3 Processus de sélection 5
4.3.1 Présélection 5
4.3.2 Épreuve de compétente linguistique 5
4.3.3 Rencontre préliminaire 6
4.3.4 Entrevue de sélection 6
Directeur général 6
Directeur de service 6
Directeur d'école 6
Directeur de centre 7
Directeur adjoint d'école 7
Directeur adjoint de centre 7
Coordonnateur de services 7
Gérant 7
Professionnel non-enseignant 7
Enseignant régulier 8
Personnel de soutien 8
Désignation des membres 8
Commissaire 8
Parent 8
Fonctionnement 8
4.3.5 Vérification des références 9
4.3.6 Examen médical 9
4.3.7 Réponses aux candidats 9
4.4 Particularité pour les postes temporaires 9
4.4.1 Personnel de soutien 9
4.4.2 Personnel professionnel 10
4.4.3 Personnel enseignant 10

page

5.0 PLACEMENT 11

5.1 Objectif 11
5.2 Principes 11
5.3 Processus de placement 11
5.3.1 L'engagement 12
5.3.2 L'accueil 12
5.3.3 Particularités pour les postes temporaires 12

6.0 SUIVI DE LA POLITIQUE 13

ANNEXE 14

1.0 LE BUT

La dernière mise à jour de la politique de sélection de La Commission scolaire Sainte-Croix remonte à janvier 1987. Il convient de lui apporter certains rafraichissements qui tiendront compte des changements survenus aux dispositions régissant les conditions d'emploi des divers personnels et aux règlements de délégations de pouvoirs.

La présente politique vise essentiellement à se donner une structure de recrutement, de sélection et de placement telle que la Commission scolaire puisse retenir les services d'individus qui répondent le plus adéquatement possible à ses besoins en matière de ressources humaines.

2.0 LEXIQUE

2.1 Affectation

Désignation à un poste donné.

2.2 Exigences particulières

Ensemble d'habiletés et/ou de connaissances requises par la spécificité d'un poste donné et déterminé par la commission.

2.3 Nomination

Désignation à une fonction donnée.

2.4 Placement

Ensemble d'informations et de gestes posés immédiatement après l'embauche par le service des ressources humaines et l'unité administrative qui reçoit la personne embauchée. Le placement comprend aussi l'affectation officielle.

2.5 Qualifications requises

Scolarité, qualification légale et expérience telles que stipulées dans les divers plans de classification en vigueur.

2.6 Recrutement

Activité par laquelle on attire un ensemble de personnes compétentes et susceptibles de satisfaire les besoins de la Commission scolaire.

3.0 RECRUTEMENT

3.1 Objectifs

Attirer les meilleures candidatures susceptibles de satisfaire les besoins de la Commission scolaire en matière de ressources humaines.

3.2 Principes

Les principes suivants sous-tendent les actions issues du processus de recrutement:

- respect de l'égalité des chances en emploi pour les femmes, les handicapés et les diverses communautés culturelles;
- respect des dispositions réglementaires contenues dans les lois, décrets et conventions collectives en vigueur et ayant une incidence sur le recrutement;
- reconnaissance que chaque poste à être comblé peut comporter des exigences particulières et mérite une analyse soignée avant d'être annoncé aux publics-cibles.

3.3 Processus de recrutement

3.3.1 Analyse du besoin

Chaque besoin en ressources humaines est analysé par le requérant et la direction du service des ressources humaines.

Cette analyse doit permettre d'identifier les coordonnées du poste à combler, notamment:

- statut du poste(régulier, temporaire, remplaçant, surnuméraire);
- classe d'emploi (concordance du besoin et des plans de classification en vigueur);
- contexte du poste (le milieu d'insertion, le supérieur immédiat, l'horaire de travail);
- qualifications minimales requises (formation et expérience);
- exigences particulières et/ou critères d'éligibilité.

3.3.2 **Décision de recruter - poste temporaire**

Pour l'ensemble des engagements ne nécessitant pas la tenue de comité de sélection, la règle suivante s'applique:

Le directeur de service; d'école ou de centre qui a un besoin de personnel temporaire à combler adresse à la direction du service des ressources humaines une requête à cet effet. Cette demande est signalée par écrit.

3.3.3 **Décision de recruter - poste régulier**

L'autorité compétente (en vertu du règlement de délégations de pouvoirs) détermine avec le directeur de l'unité administrative le poste à combler en s'assurant:

- de la disponibilité des ressources financières;
- du respect des règles d'effectifs.

3.3.4 **Sources de recrutement**

Selon la disponibilité des candidatures potentielles et sous réserve des dispositions régissant les conditions de travail des différents personnels, la Commission scolaire favorise l'utilisation des sources de recrutement suivantes: (dans l'ordre):

- personnel de la Commission scolaire;
- bureau régional de placement (M.E.Q.)
- candidatures externes (offres de services reçues à la Commission scolaire et conservées dans une banque ad hoc);
- Office des personnes handicapées du Québec (O.P.H.Q.)., journaux, centres d'emploi, maison d'enseignements.

Les appels de candidatures par les journaux doivent comporter la mention:

"Nous offrons des chances d'emploi égales à tous".

4.0 SÉLECTION

4.1 Objectifs

Identifier le candidat susceptible d'offrir les meilleures garanties de rendement pour un poste régulier donné.

4.2 Principes

Les principes suivants sous-tendent les actions issues du processus de sélection:

- les critères de sélection considérés pour décider du choix d'un candidat sont en lien direct avec les besoins du poste à combler et ceux de la fonction;

- l'analyse du dossier d'un candidat, les informations transmises par un candidat lors du processus de sélection ainsi que le contenu des discussions conduisant au choix du candidat retenu doivent être traités de manière rigoureusement confidentielle.

4.3 Processus de sélection

4.3.1 Présélection

La présélection des candidatures, qu'elles soient internes ou externes, est effectuée par le service des ressources humaines à l'aide du dossier personnel ou du curriculum vitae. Cette analyse vise à vérifier si les candidats répondent aux exigences minimales requises, en termes particulièrement de formation et d'expérience pour remplir le poste vacant.

4.3.2 Épreuve de compétence linguistique

Tous les candidats à des postes à contrat doivent se soumettre à une épreuve de compétence linguistique. Le service des ressources humaines administre les épreuves, compile les résultats et les transmet aux candidats. Ces derniers peuvent consulter leur copie après avoir pris rendez-vous à cet effet au service des ressources humaines.

Toute décision concernant les outils utilisés et les règles de passation en fonction des postes est prise en concertation par la direction des services éducatifs, la direction du service des ressources humaines et l'école, le centre ou le service concerné.

4.3.3 **Rencontre préliminaire**

Le comité de sélection tient au moins une rencontre avant les entrevues pour:

- revoir le profil de sélection;
- concevoir le plan d'entrevue (démarche et contenu);
- régler toute question de fonctionnement.

4.3.4 **Entrevue de sélection**

Dans le but de créer un climat propice à l'entrevue et assurer une plus grande efficacité, le nombre de membres du comité de sélection ne devrait pas dépasser quatre (4) (à l'exception de l'engagement du personnel cadre). Il est obligatoire que le supérieur immédiat soit membre du comité.

Lorsque la sélection nécessite un comité de sélection, ce comité est composé des membres suivants selon le poste à combler:

Directeur général:

5 commissaires

Directeur de service:

3 commissaires
le directeur général
le directeur des services administratifs ou le directeur des services éducatifs
le directeur du service des ressources humaines

Directeur d'école:

2 commissaires
le directeur général
le directeur des services éducatifs
1 parent
le directeur du service des ressources humaines

Directeur de centre:

2 commissaires
le directeur général
le directeur des services de l'éducation des adultes
le directeur du service des ressources humaines

Directeur adjoint d'école:

1 commissaire
le directeur général
le directeur des services éducatifs
1 parent
le directeur de l'école
le directeur du service des ressources humaines

Directeur adjoint de centre:

1 commissaire
le directeur général
le directeur du service de l'éducation des adultes
le directeur du centre
le directeur du service des ressources humaines

Coordonnateur de services:

1 commissaire
le directeur général
le directeur des services administratifs ou le directeur des services éducatifs
le supérieur immédiat
le directeur du service des ressources humaines

Gérant

1 commissaire
le directeur général
le directeur des services administratifs ou le directeur des services éducatifs
le supérieur immédiat
le directeur du service des ressources humaines

Professionnel non-enseignant:

1 directeur de services ou coordonnateur
le supérieur immédiat
le directeur du service des ressources humaines
1 directeur d'école ou de centre (s'il y a lieu)

Enseignant régulier

le directeur des services éducatifs ou
le directeur des services de l'enseignement
le directeur de l'école
un conseiller pédagogique
le directeur ou le coordonnateur du service des ressources humaines

Personnel de soutien

le supérieur immédiat
le directeur du service des ressources humaines ou l'agent en administration
un autre cadre de service ou d'école
(désigné par le directeur d'école, de centre ou de service et le service des ressources humaines)

Pour certaines fonctions très spécialisées, le comité peut consulter ou s'adjoindre une personne-ressource. La participation de cette personne-ressource ne porte que sur l'appréciation en regard de la spécialité.

Désignation des membres

Commissaire:

Le choix des commissaires à siéger sur un comité se fait à l'occasion d'une assemblée de commissaires.

Parent:

Le choix du parent à siéger sur un comité de sélection se fait à l'occasion d'une assemblée du conseil d'orientation de l'école. En l'absence de conseil d'orientation, le choix est fait par le Comité d'école

Fonctionnement

Pour assurer la bonne marche de l'entrevue, le comité doit trouver un local accueillant et adéquat et réserver une période de temps pour permettre aux candidats de questionner. Les membres du comité doivent éviter d'échanger sur la valeur du candidat entre chaque entrevue.

La direction du service des ressources humaines identifie la durée des entrevues selon les besoins du poste. De façon générale, la rencontre d'un candidat dure entre 20 et 40 minutes.

Les membres du comité de sélection sont rigoureusement tenus au secret absolu face aux propos tenus lors de l'entrevue de sélection et des discussions qui amènent une recommandation d'engagement.

4.3.5 **Vérification des références**

Il est obligatoire que les prétentions d'un candidat venant de l'extérieur soient vérifiées.

4.3.6 **Examen médical**

Un certificat médical de bonne santé doit être fourni par le candidat retenu à un poste régulier ou à contrat. Le service des ressources humaines peut également exiger, s'il le juge utile, que le candidat se soumette à un examen médical à la clinique qu'il aura désignée.

4.3.7 **Réponses aux candidats**

Tout candidat non retenu doit en être avisé dans les meilleurs délais. De plus, le candidat a le droit d'être informé du résultat des différentes étapes de sélection auxquelles il s'est soumis. La direction du service des ressources humaines effectue les entrevues de rétroaction et réfère, le cas échéant, les candidats aux personnes concernées.

4.4 **Particularité pour les postes temporaires**

4.4.1 **Personnel de soutien**

Le directeur de l'unité administrative procède à la sélection du personnel surnuméraire requis par son unité en se conformant aux procédures émises par le service des ressources humaines.

Sur réception de la requête (3.3.2) et du nom du candidat suggéré, le directeur du service des ressources humaines autorise l'engagement.

Le directeur de l'unité administrative a la responsabilité de s'assurer qu'aucun lien d'emploi régulier n'est créé en conséquence de l'engagement d'un employé surnuméraire.

4.4.2 **Personnel professionnel**

La sélection et l'engagement du personnel professionnel temporaire se fait en concertation avec le responsable budgétaire et le directeur du service des ressources humaines.

4.4.3 **Personnel enseignant**

L'autorité compétente (en vertu des règlements de délégations de pouvoirs) effectue la sélection et l'engagement des suppléants occasionnels, des enseignants à temps partiels ou à taux horaire.

À la demande d'une direction d'école ou de centre, le service des ressources humaines invite un candidat à une épreuve de compétence linguistique (test de français) lorsqu'il s'agit de suppléance ou remplacement dont le poste exige un contrat à temps partiel.

Une liste d'enseignants suppléants est produite en début d'année scolaire et mise à jour une ou deux fois par année.

5.0 PLACEMENT

5.1 Objectif

Réaliser l'intégration fonctionnelle et harmonieuse du nouvel employé dans son milieu de travail.

5.2 Principes

Les principes suivants sous-tendent les actions issues du processus de placement:

- le supérieur immédiat doit faciliter au maximum l'accueil et l'intégration d'un nouvel employé;
- la période de probation qui suit un nouvel engagement est déterminante de l'avenir du candidat retenu et ces conditions doivent lui être clairement communiquées.

5.3 Processus de placement

5.3.1 L'engagement

Sur recommandation du comité de sélection ou du service des ressources humaines, selon le cas, l'autorité compétente autorise l'engagement du personnel.

Le service des ressources humaines invite le nouvel employé à compléter les différentes démarches administratives conséquentes de l'annonce de l'engagement. Les étapes suivantes sont alors formalisées:

- affectation officielle;
- création et l'évaluation du dossier salarial;
- identification de la période de probation;
- présentation des différents services disponibles à la Commission scolaire.

5.3.2 **L'accueil**

Le supérieur immédiat prend charge du nouvel employé et en facilite au maximum l'intégration à son nouveau milieu de travail. L'accueil comprend aussi les éléments suivants:

- identification de la ligne d'autorité;
- remise d'une description des tâches;
- identification des attentes face au travail à accomplir;
- identification du processus d'évaluation du rendement et de la période de probation.

N.B.: La direction de l'unité administrative est responsable de la gestion des périodes de probation prévues aux différentes conventions collectives pour un nouveau poste régulier. Il convient de se référer aux conventions collectives en vigueur pour en connaître les délais.

5.3.3 **Particularités pour les postes temporaires**

Le directeur de l'unité administrative est responsable de faire l'offre d'emploi au candidat retenu pour un poste temporaire; il décide de sa date d'entrée en fonction.

Lors de l'affectation à un poste temporaire le supérieur immédiat complète les formulaires requis par la direction du service des ressources humaines permettant le traitement informatisé du dossier de cet engagement.

La direction du service des ressources humaines convoque au besoin la personne retenue pour constituer le dossier salarial.

Au terme de la période d'embauche d'un employé temporaire, le supérieur immédiat doit compléter le formulaire d'évaluation prévu à cet effet (Annexe) et le retourner à la direction du service des resources humaines dans les cinq (5) jours suivant le départ de l'employé.

6.0 SUIVI DE LA POLITIQUE

Le service des ressources humaines est responsable du suivi de la présente politique et des procédures qui en découlent.

ANNEXE

FORMULAIRE D'ÉVALUATION

EMPLOI TEMPORAIRE

IDENTIFICATION

Nom de la salariée ou du salarié: _____

Fonction: _____ Lieu de travail: _____

Période d'embauche: Du _____ au _____

Supérieur immédiat _____

APPRÉCIATION DÉTAILLÉE

(S.V.P. indiquer une cote pour chaque élément: 1 = Excellent 5 = Très faible)

1.	Assiduité:	1	2	3	4	5
2.	Compétence:	1	2	3	4	5
3.	Relation avec les autres:	1	2	3	4	5
4.	Rapidité d'exécution des tâches:	1	2	3	4	5
5.	Autonomie:	1	2	3	4	5
6.	Niveau de responsabilité:	1	2	3	4	5
7.	Connaissance de l'anglais: (à compléter uniquement si l'usage de l'anglais est nécessaire pour le poste)	1	2	3	4	5
8.	Créativité (pour postes techniques):	1	2	3	4	5
9.	Initiative:	1	2	3	4	5
10.	Compétence linguistique (qualité du français):	1	2	3	4	5

APPRÉCIATION GÉNÉRALE

Je recommande cette personne salariée pour un nouvel engagement à la Commission

Oui ( ) Non ( )

REMARQUES: _____

_____

_____

_____ _____

Date Signature du supérieur immédiat

LA COMMISSION SCOLAIRE SAINTE-CROIX
1100 Côte Vertu
Saint-Laurent H4L 4V1

EXTRAIT du procès-verbal de la séance d'ajournement du Conseil des commissaires du 30 octobre 1990.

Résolution #CC90/91-10-040
Adoption de la politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel

---

Documents déposés: 1. Recommandation du directeur du service des ressources humaines, M. Alain Lavoie, en date du 24 octobre 1990;

2. Texte de la politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel, octobre 1990.

CONSIDÉRANT que la politique de sélection des candidats de La Commission scolaire Sainte-Croix n'a pas été refondue depuis 1987;

CONSIDÉRANT les consultations faites à cet égard par le directeur du service des ressources humaines;

CONSIDÉRANT le texte de la politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel déposé par le directeur du service des ressources humaines;

CONSIDÉRANT la recommandation du directeur du service des ressources humaines;

Sur PROPOSITION de madame Hélène-Louise Élie, il est résolu à l'unanimité:

1. D'abroger, à toutes fins que de droit, l'actuelle politique de sélection du personnel;

2. D'abroger, à toutes fins que de droit, les résolutions #CC86/87-06-154 et #CC89/90-05-211 par lesquelles cette politique a été adoptée et amendée;

3. D'adopter la politique de recrutement, de sélection et de placement du personnel déposée au soutien de la présente résolution.

PROPOSITION ADOPTÉE

Le secrétaire général,

Alain Gauthier

Alain Gauthier

Ce 31 octobre 1990
/mg

Je certifie que le texte ci-dessus est une copie conforme d'une résolution adoptée par le Conseil des commissaires, et est sujet à cette date à l'approbation du procès-verbal de l'assemblée à laquelle elle a été adoptée.

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
14 JUL 1995
Biblioficha 297B